

УДК 005.95/96: 331.1

БОЖИДАЙ І. І.<sup>1\*</sup>, МІНЕНКО С. І.<sup>2</sup>, УСТІЛОВСЬКА А. С.<sup>3</sup>, СВІРЕДСЬКА А. В.<sup>4</sup>

<sup>1\*</sup> к.е.н., доц., ст. викл. кафедри менеджменту, бізнесу і адміністрування Державного біотехнологічного університету, e-mail: bogiday@ukr.net, ORCID ID: 0000-0003-2227-219X

<sup>2</sup> д-р філ. з менеджменту, доц., доцент кафедри менеджменту, бізнесу і адміністрування Державного біотехнологічного університету, e-mail: minenko.sofi@gmail.com, ORCID ID: 0000-0003-3033-1911

<sup>3</sup> д-р філ. з економіки, доц., доцент кафедри економіки, маркетингу та бізнес-адміністрування Державного університету інфраструктури та технологій, e-mail: ustilovskaya.an@ukr.net, ORCID ID: 0000-0002-9297-7614

<sup>4</sup> здобувачка першого (бакалаврського) рівня вищої освіти спеціальності 051 «Економіка» Державного біотехнологічного університету, e-mail: derskuasviderskua@gmail.com

## ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В АСПЕКТІ РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТУ

**Метою статті** є дослідження теоретичних та методологічних аспектів ризиків управління персоналом та особливості розроблення стратегій їх управління в контексті сучасних динамічних бізнес-умов. У роботі висвітлені ключові аспекти кадрових ризиків, методів їх аналізу, методи управління та регулювання, наведені практичні рекомендації для керівників та управлінців. **Методика.** Для досягнення поставленої мети застосовані методи аналізу та синтезу, порівняння тощо. **Результати.** Досліджено теоретичні аспекти управління ризиками з людським капіталом. Проаналізовані та систематизовані методи, направлені на зниження впливу кадрових ризиків на продуктивність та стабільність підприємства. Результатом застосування таких стратегій є підвищення ефективності управління персоналом, зменшення ймовірності виникнення проблем та оптимізація робочих процесів. **Наукова новизна.** Стаття пропонує комплексний погляд на управління ризиками в контексті кадрового менеджменту. Використання сучасних методів аналізу та управління ризиками дозволяє поглиблено вирішувати проблеми, що виникають у керуванні персоналом, та розробляти ефективні стратегії їх усунення з урахуванням умов сьогодення. **Практична значимість.** Результати дослідження можуть бути корисними для керівників та управлінців у сфері кадрового менеджменту, сприяючи стабільності та ефективності діяльності організації. Розглянуті стратегії та методи можуть допомогти впроваджувати практичні управлінські рішення з метою зниження кадрових ризиків та підвищення продуктивності праці.

*Ключові слова:* ризик-менеджмент; управління ризиками; персонал; управління персоналом; людський капітал; ризики управління персоналом

### Постановка проблеми

Ризик – невід’ємна частина ринкової економіки, а управління ризиками – ефективна методологія забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Підсистема управління людськими ресурсами об’єктивно є центральною підсистемою організації та має суттєвий вплив на рівень конкурентоспроможності та саме існування компанії. Вона має значний вплив на рівень конкурентоспроможності та саме існування компанії.

Безпосередньо персонал визначає ризик прямих і непрямих втрат, що виникають через неефективні бізнес-процеси, процедури ухвалення та реалізації управлінських рішень, непередбачувану поведінку співробітників у складних ситуаціях і реакцію організації на турбулентність і невизначеність зовнішнього середовища. Загалом, управління кадровими ризиками стає все більш критичним аспектом стратегічного управління для будь-якої організації, оскільки персонал визнається ключовим ресурсом у сучасному бізнесі.

### Формулювання мети статті

Метою статті є дослідження теоретичних та методологічних аспектів ризиків управління персоналом та особливості розроблення стратегій їх управління в контексті сучасних динамічних бізнес-умов. У роботі висвітлені ключові аспекти кадрових ризиків, методів їх аналізу, методи управління та регулювання, наведені практичні рекомендації для керівників та управлінців.

## Аналіз останніх досліджень і публікацій

Актуальність робіт у сфері проблематики управління ризиками в контексті кадрового менеджменту підтверджується інтересом з боку наукового співтовариства, та публікаціями напрацьованих таких вітчизняних вчених, як: Баланської О.І., Панченко А.В., Мельник В.М., Олени В. Гусак, Наталії В. Кулікови та інших. І хоча дослідження були представлені досить широко і обґрунтовано, все ж таки деякі питання управління кадровими ризиками потребують уточнення.

## Виклад основного матеріалу дослідження

Персонал є однією з ключових складових будь-якої організації, що визначає її успішність та конкурентоспроможність на ринку. Однак, разом з потенціалом для досягнення великих успіхів, персонал також може становити значний ризик для підприємства. Персонал, виступаючи як фактор ризику для підприємства, утворює потенційну загрозу його стабільності та ефективності. Загалом, ризик визначається як можлива небезпека втрати ресурсів або доходів у порівнянні з альтернативним сценарієм, який передбачає раціональне використання ресурсів у даному контексті підприємницької активності [1]. Таким чином, ризик для підприємства означає загрозу зазначених втрат або доходів нижче, ніж передбачено. Щодо кадрових ризиків, вони виражаються в ймовірності втрат, пов'язаних із управлінням персоналом, що означає втрати через низьку кваліфікацію працівників, їхню нестабільність або низьку лояльність до компанії, а також інші чинники, які можуть вплинути на ефективність та стабільність штату організації [3]. Отже, аналізуючи персонал як ризик, важливо враховувати широкий спектр факторів, що можуть вплинути на ефективність та стабільність підприємства, та розробляти відповідні стратегії управління для мінімізації таких ризиків.

Будь-яке вдосконалення організації напряду пов'язане з кадровими ризиками. Управління кадровими ризиками виявляється складним завданням, оскільки більшість з них виявляються неочевидними, їх важко ідентифікувати та оцінити через їхнє безпосереднє пов'язання з людськими ресурсами. Такі ризики засновані на природі та сутності особистості, що робить їх найскладнішим об'єктом управління [5].

Серед факторів, які впливають на виникнення кадрових ризиків, можна виділити такі:

- 1) ризик низького рівня мотивації та залученості працівників;
- 2) ризик текучість кадрів;
- 3) ризик виникнення конфліктів в колективі.

Серед основних кадрових ризиків варто виокремити кваліфікаційні проблеми, що включають у себе недостатню кваліфікацію працівників, відсутність необхідних навичок та знань, а також застарілість кваліфікації через швидкий технологічний прогрес. Для їх уникнення можна запропонувати постійне навчання та професійний розвиток персоналу, впровадження системи оцінки та вдосконалення процесу набору персоналу, а також розробку та впровадження програм для адаптації персоналу до швидких змін в технологіях та методах роботи [5].

Мотиваційні ризики, які включають низький рівень мотивації, втрату мотивації через неправильну систему стимулів та конфлікти цілей та цінностей, можуть створювати виклики для організації. Їх можна мінімізувати за допомогою системи стимулювання та мотивації, посилення комунікації та залучення персоналу до процесу управління та регулярних тренінгів [7].

Організаційно-психологічні ризики, такі як конфлікти в колективі, нестабільність робочого середовища, стрес та недостатня комунікація, можуть впливати на ефективність роботи. Їх мінімізація можлива через розробку програм управління конфліктами, стабілізацію робочого середовища, впровадження стрес-менеджменту, покращення корпоративної комунікації та забезпечення безпеки працівників [5].

Трудові ризики, такі як текучість кадрів, незадовільні умови праці, порушення прав працівників, можуть загрожувати організації. Їх мінімізація можлива через системи прогнозування плинності кадрів з використанням штучного інтелекту (ШІ), покращення умов праці, впровадження безпечних технологій та дотримання прав працівників [4].

Психологічні ризики, такі як втрата зацікавленості у роботі, емоційне вигорання та відчуття безпорадності, можуть впливати на ефективність працівників. Їх мінімізація можлива через розробку алгоритмів на основі ШІ для виявлення ознак зниження інтересу працівників,

використання аналітики ІІІ для моніторингу емоційного стану та створення електронних платформ із психологічною підтримкою [5].

Лідерські ризики, включаючи недостатність лідерських якостей, конфлікти між стилями керівництва та відсутність ефективного менторства, можуть впливати на успішність організації. Для мінімізації цих ризиків рекомендується проведення навчальних заходів для розвитку лідерських якостей, створення програм консультацій для вирішення конфліктів та впровадження систем автоматизованого менторства для підтримки професійного розвитку керівного персоналу [7].

Етичні ризики, включаючи непрофесійну поведінку, порушення корпоративних етичних норм та конфлікти інтересів, можуть загрожувати діяльності організації. Для їх запобігання рекомендується впровадження програм етичної освіти для персоналу, створення механізмів контролю над непрофесійною поведінкою та розробка кодексу етики та поведінки [4].

Стратегічні ризики, такі як недостатня адаптація персоналу до стратегічних змін, втрата ключових працівників, кібербезпека та недоліки в управлінні людським капіталом, можуть суттєво вплинути на успішність стратегічного планування організації. Для зниження цих ризиків рекомендується проведення навчання та розвитку персоналу, розробка систем управління талантами, вдосконалення кібербезпеки та аналізування недоліків у управлінні людським капіталом з метою їх виправлення.[5]

Розглядаючи ризики на підприємстві, виділяються кілька ключових аспектів. Низький рівень кваліфікації працівників може призвести до помилок та загроз якості продукції або послуг. Також, недостатній рівень мотивації серед персоналу може підірвати продуктивність, збільшуючи ризик втрати ключових кадрів. Конфлікти в колективі та недостатня комунікація можуть порушити робочу атмосферу, що негативно впливає на результативність підприємства. Нестабільність робочого середовища та стресові ситуації можуть призвести до збільшення відсотку відсутності працівників та зниження загальної продуктивності. Управління цими ризиками вимагає системного підходу, включаючи визначення, аналіз та розробку стратегій мінімізації. Для цього можна використовувати методи SWOT-аналізу, "5 чому" та PDCA, що сприяють глибшому розумінню проблем та постійному вдосконаленню управління ризиками (табл. 1).

Методи управління ризиками, такі як "5 чому?", SWOT-аналіз та метод PDCA, не лише допомагають у мінімізації ризиків, але й визначають стратегії їхнього глибокого вирішення. Використання цих методів забезпечує постійний цикл аналізу та покращення управління ризиками, що сприяє підвищенню продуктивності та стабільності організації. Метод "5 чому?" дозволяє виявити кореневі причини проблем та ризиків, що допомагає у точній оцінці ситуації та розробці ефективних стратегій управління. SWOT-аналіз допомагає визначити сильні та слабкі сторони, можливості та загрози, що дозволяє зосередитися на ключових аспектах управління ризиками. Метод PDCA забезпечує постійний цикл планування, виконання, перевірки та коригування, що сприяє адаптації до змін та вдосконаленню процесів управління ризиками. Додаткові методи, такі як "Шість шапок мислення" Е. де Боно, діаграма Парето та інші, також можуть бути використані для аналізу та вирішення ризиків. Культура управління ризиками, що базується на постійному вдосконаленні та відкритому спілкуванні, є ключовим аспектом успішної стратегії управління ризиками. Узагальнюючи, використання цих методів сприяє не лише мінімізації ризиків, а й створює фундамент для стабільності та успішного розвитку організації.

Таблиця 1

Методи управління ризиками пов'язані з персоналом

Методи вирішення проблем	Сутність	До яких груп ризиків можуть бути застосовані
1	2	3
Метод "5 чому?"	Метод полягає у повторному ставленні запитання "Чому?" кілька разів для глибшого розуміння проблеми та стимулювання аналізу. Хоча число "5" є приблизним, більше запитань може розширити горизонти дослідження та допомогти знайти ефективніші рішення. Отримані відповіді спрямовані на усунення кореневих причин проблеми та її наслідків.	Цей метод застосовується для аналізу різних видів ризиків, дозволяючи виявити їх сильні та слабкі сторони, а також можливості та загрози. Це сприяє розробці комплексної стратегії управління персоналом.
Метод 5W1H	Метод полягає в постановці запитань "Who", "What", "When", "Where", "Why" та "How" для аналізу проблеми: для кого вона є проблемою, її суті, часу виникнення, місця, причин та обставин. Цей підхід може бути застосований для аналізу мотиваційних ризиків та розробки стратегій їх усунення.	- Цей метод допомагає виявити "хто", "що", "де", "коли", "чому" та "як" виникають проблеми та розробити стратегії їх вирішення.
Діаграма Ісікави	Основне завдання полягає в тому, щоб мати від трьох до шести основних факторів, які охоплюють всі можливі впливи. За підсумками побудови діаграми Ісікави / Ішикави глибина такого дерева досягає чотирьох або п'яти рівнів. Глибина рівнів дозволяє візуально оцінити картину всіх можливих основних причин певної проблеми. Якщо існує трудність головних гілок, то можна використовувати стандартні заголовки - Персонал (люди), Метод роботи (Технологія), Механізми, Матеріали, Контроль, Зовнішнє середовище (довкілля).	Цей метод може бути корисним для вирішення організаційно-психологічних ризиків, допомагаючи ідентифікувати основні причини конфліктів та нестабільності в організації та розробки стратегій для їх усунення.
SWOT-аналіз	SWOT-аналіз використовується для оцінювання сильних і слабких сторін, а також можливостей і загроз, які впливають на людину або бізнес. Матриця SWOT включає чотири ключові складові: сильні сторони (S), слабкі сторони (W), можливості (O) і загрози (T).	Цей метод застосовується для аналізу різних видів ризиків, дозволяючи виявити їх сильні та слабкі сторони, а також можливості та загрози що сприяє розробці комплексної стратегії управління персоналом.
Метод PDCA (Plan-Do-Check-Act)	Метод PDCA (Plan-Do-Check-Act), також відомий як цикл Демінга або цикл Шухарта, - це ітеративний метод управління, який використовується для постійного вдосконалення процесів, продуктів або послуг. Цей метод складається з чотирьох етапів: <b>Планування (Plan), Виконання (Do), Перевірка (Check), Дія (Act)</b>	Цей метод ефективний для вирішення трудових ризиків, допомагаючи розробити та впровадити плани, перевірити їх ефективність та коригувати їх за потреби.
Діаграма Парето	Діаграма Парето - це статистична діаграма, яка відображає набір даних у вигляді стовпчиків, впорядкованих за спаданням. На графіку накопичені відсотки представлені у вигляді багатокутника частот. Вона використовується для аналізу проблеми та визначення її основних причин, відповідно до закону Парето, який стверджує, що 80% наслідків походять від 20% причин.	Метод можна використовувати для аналізу етичних ризиків, допомагаючи визначити основні проблемні аспекти та пріоритезувати їх у вирішенні.
Метод "Шість шапок мислення" Е. де Боно	Метод використовує шість кольорових капелюхів для розгляду проблеми з різних точок зору: аналітичного (білий), емоційного (червоний), критичного (чорний), оптимістичного (жовтий), творчого (зелений) та рефлексивного (синій) мислення. Цей підхід, розроблений Едвардом де Боно, дозволяє розглядати проблему з різних перспектив, що сприяє її більш глибокому розумінню та розширенню сприйняття.	Даний метод може бути використаний для аналізу лідерських ризиків, допомагаючи розглядати ситуацію з різних точок зору та приймати збалансовані рішення.

Сформовано авторами на основі джерел [2,4,5,6]

## Висновки

Ризики управління персоналом нерозривно пов'язані з людським фактором, важливо визнати, що повний контроль над усіма ризиками неможливий. Однак, застосування різноманітних методів та стратегій управління ризиками, які були розглянуті у статті, може значно зменшити їх вплив та забезпечити стабільність в роботі організації.

Дослідження показало, що методи, такі як "5 чому?", SWOT-аналіз та інші, є не лише ефективними інструментами для ідентифікації та аналізу ризиків, але й сприяють їхньому глибокому вирішенню. Проте, важливо пам'ятати, що успішна стратегія управління ризиками базується не лише на методиках, але і на культурі управління організації. Це означає створення відкритої та конструктивної атмосфери, де співробітники вільно діляться інформацією та спілкуються про ризики, з якими стикаються у своїй роботі. Також важливо продовжувати дослідження нових підходів та інноваційних методів управління ризиками, зокрема, використання штучного інтелекту та інших сучасних технологій, а також глибше вивчати психологічні та соціологічні аспекти виникнення та управління ризиками.

BOZHYDAI I. I.<sup>1\*</sup>, MINENKO S. I.<sup>2</sup>, USTILOVSKA A. S.<sup>3</sup>, SVYREDSKA A. V.<sup>4</sup>

1\* Ph.D., Associate Professor, Senior Lecturer of the Department of Management, Business and Administration, State Biotechnological University, e-mail: bogiday@ukr.net, ORCID ID: 0000-0003-2227-219X

2 PhD, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Management, Business and Administration, State Biotechnological University, e-mail: minenko.sofi@gmail.com, ORCID ID: 0000-0003-3033-1911

3 PhD, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Economics, Marketing and Business Administration, State University of Infrastructure and Technologies, e-mail: ustilovskaya.an@ukr.net, ORCID ID: 0000-0002-9297-7614

4 Student of the first (bachelor) level of higher education, specialty 051 "Economics" of the State Biotechnological University, e-mail: derskuasviderskua@gmail.com

## THEORETICAL AND METHODOLOGICAL PRINCIPLES OF PERSONNEL MANAGEMENT IN THE ASPECT OF RISK MANAGEMENT

**The purpose** of the article is to study the theoretical and methodological aspects of personnel management risks and the specifics of developing their management strategies in the context of modern dynamic business conditions. The work highlights the key aspects of personnel risks, methods of their analysis, methods of management and regulation, and gives practical recommendations for managers and managers. **Method.** To achieve the goal, the methods of analysis and synthesis, comparison, etc. are applied. **The results.** The theoretical aspects of risk management with human capital are studied. Analyzed and systematized methods aimed at reducing the impact of personnel risks on the productivity and stability of the enterprise. The result of the application of such strategies is an increase in the efficiency of personnel management, a reduction in the probability of problems, and the optimization of work processes. **Scientific novelty.** The article offers a comprehensive view of risk management in the context of personnel management. The use of modern methods of risk analysis and management allows in-depth solving of problems arising in personnel management and the development of effective strategies for their elimination, taking into account today's conditions. **Practical significance.** The results of the research can be useful for leaders and managers in the field of personnel management, contributing to the stability and efficiency of the organization. The considered strategies and methods can help to implement practical management solutions with the aim of reducing personnel risks and increasing labor productivity.

*Keywords:* risk management; risk management; personnel; HR; human capital; personnel management risks

---

## REFERENCES

1. Balanska O.I., Panchenko A.V., Melnyk V.M. (2015). Henezys poniattia «ryzyk» ta yoho kharakterni osoblyvosti u budivnytstvi [The genesis of the concept of "risk" and its characteristic features in construction.]. *Naukovyi visnyk Mizhnarodnoho humanitarnoho universytetu*, Vol. 13, pp. 55–58. [in Ukrainian].
2. Husak Olena, Kulikova Nataliia (2021). Vdoskonalennia protsesu pryiniattia upravlinskykh rishen v sferi upravlinnia liudskymy resursamy na osnovi pryntsypu Pareto [Improving the process of making managerial decisions in the field of human resources management based on the Pareto principle]. *Visnyk Natsionalnoho universytetu "Lvivska politekhnika". Seriia: "Menedzhment ta pidpriemnytstvo"*, Vol. 849, pp. 13-18. [in Ukrainian].
3. Khytra O.V., Andrushko L.M. (2013). Poniattia, faktory i naslidky kadrovykh ryzykiv na pidpriemstvi [Concept, factors and consequences of personnel risks in the enterprise ]. *Visnyk sotsialno-ekonomichnykh doslidzhen*, Vol. 1, pp. 163–167. [in Ukrainian].
4. David G. Ulrich, Michael R. Useem, Natalie M. Dalton, & Carsten K. Oehrich (2020). Human Resource Management and Organizational Performance: A Review of the Literature. *Human Resource Management Journal*, Vol. 30, No. 1, pp. 5-35.
5. Edwin A. Locke, Mary Kay Cannon, James E. Guthrie, & Pascal R. Ferrazzi (2008). The impact of human resource management practices on organizational performance: A meta-analysis. *Human Resource Management Review*, Vol. 18, No. 2, pp. 182-195.
6. Ian F. Graham, John A. Pizzi, & Richard D. Langley (2004). The '5 Whys' technique: An effective problem analysis tool for quality improvement. *Journal of Quality and Management Development*, Vol. 23, No. 1, pp. 31-48.
7. Thomas H. Ko, Michael H. Hair, & Michael R. Hitt (2008). The relationship between human resource management practices and organizational risk. *Human Resource Management Review*, Vol. 7, No. 3, pp. 143-164.

Стаття надійшла до редакції: 14.05.2024  
Received: 2024.05.14