

DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-53-88>

УДК 005.334

Дрейчук Михайло Анатолійович

аспірант,

Національний університет «Львівська політехніка»

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9180-7966>**Mykhailo Dreichuk**

Lviv Polytechnic National University

**РИЗИК-ОРІЄНТОВАНИЙ ПІДХІД ДО ОЦІНЮВАННЯ
ЗМІН У HR-СИСТЕМАХ ОРГАНІЗАЦІЙ****RISK-ORIENTED APPROACH TO ASSESSING CHANGES
IN ORGANIZATIONS' HR SYSTEMS**

Анотація. У статті розглянуто концепцію ризик-орієнтованого підходу до оцінювання змін у HR-системах підприємств в умовах посилення економічних, соціальних та інтелектуалізаційних ризиків. Обґрунтовано необхідність системного моніторингу трансформацій у сфері управління персоналом, що зумовлені як зовнішніми викликами, так і внутрішніми стратегічними рішеннями. Виокремлено основні типи ризиків, які впливають на HR-систему, та визначено індикатори їх виявлення. Запропоновано підхід до оцінювання змін на основі інтеграції кількісних і якісних показників, побудовано логіку моделі оцінювання. Представлено умовний приклад її практичного застосування. Результати дослідження свідчать про ефективність ризик-орієнтованого підходу як інструменту підвищення стійкості та адаптивності HR-систем у нестабільному середовищі.

Ключові слова: ризик-орієнтований підхід, HR-система підприємства, управління персоналом, оцінювання змін, економічні та інтелектуалізаційні ризики.

Summary. The article explores the application of a risk-oriented approach to evaluating changes in human resource (HR) systems of enterprises under conditions of growing economic instability and increasing intellectualization risks. The research substantiates the relevance of implementing comprehensive monitoring and assessment mechanisms in HR management systems, taking into account both external challenges and internal transformational processes. Particular attention is paid to identifying and classifying key risks that affect the adaptability and efficiency of HR systems, including economic, technological, and knowledge-based risks associated with workforce development in the modern economy. The study emphasizes that traditional evaluation tools do not fully reflect the complexity and dynamism of changes in HR processes under uncertainty. In response, the author proposes an original methodological approach to risk-oriented assessment of HR system transformations. This approach includes the selection of relevant performance indicators, the identification of risk factors, and the development of an integrated model for evaluating the effectiveness and resilience of HR systems. The model allows for the identification of the most vulnerable areas of personnel management and supports the development of more adaptive HR strategies. A conditional example of the practical implementation of the proposed approach is provided, demonstrating how enterprises can apply the model to assess the impact of specific risk factors on the performance and strategic direction of their HR systems. The results show that the use of a risk-oriented approach contributes to a deeper understanding of organizational changes, enhances decision-making in HR strategy, and improves the overall sustainability of personnel management in unstable environments. The article may be useful for researchers, HR practitioners, and enterprise managers seeking to modernize their personnel management systems in response to contemporary challenges and risks. Further research directions include testing the model across various industries and expanding the set of indicators to account for sector-specific risk profiles.

Keywords: risk-based approach, enterprise HR system, personnel management, change assessment, economic and intellectualization risks.

Постановка проблеми. Сучасні умови господарювання супроводжуються зростанням економічної нестабільності, посиленням конкуренції, швидким розвитком технологій та інтелектуалізацією праці, що зумовлює необхідність трансформації систем управління персоналом. У таких

умовах традиційні підходи до оцінювання ефективності змін в HR-системах виявляються недостатніми для вчасного реагування на ризики. Актуальною стає потреба у формуванні методичного підходу, який дозволить комплексно оцінювати зміни в HR-системах підприємств з ура-

хуванням потенційних ризиків, що виникають у внутрішньому та зовнішньому середовищі.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У сучасній науковій літературі зростає інтерес до впровадження ризик-орієнтованого підходу в управління персоналом. І. Варіс, О. Кравчук і В. Коновалова [2, с. 165–171] підкреслюють важливість комплексного оцінювання HR-бізнес-процесів з урахуванням якісних та кількісних змін. Т. Filemon [5, с. 20–27] аналізує практичні інструменти управління ризиками в межах HR-функцій – від найму до оцінювання ефективності праці. Е. Farndale, S. Horak, J. Phillips і М. Beamond [6, с. 465–470] розглядають HRM у глобальному вимірі, фокусуючись на стратегіях реагування на складність і ризики. Т.С. Муляр [4, с. 289–300] акцентує увагу на можливостях застосування SWOT- та PESTLE-аналізу для стратегічного оцінювання змін. О. Данченко і А. Семко [3, с. 27–34.] пропонують ризик-орієнтований підхід до оптимізації бізнес-процесів, що може бути адаптований до HR-контексту. В. Березуцький та О. Ільїнська розглядають застосування ризик-орієнтованого підходу у системі управління охороною праці закладів вищої освіти [1, с. 35–37]. Попри наявність теоретичних і прикладних напрацювань, потребує подальшої розробки цілісна модель ризик-орієнтованого оцінювання змін у HR-системах із урахуванням галузевої специфіки та динаміки зовнішнього середовища.

Метою статті є узагальнення теоретичних підходів та окреслення напрямів застосування ризик-орієнтованого підходу до оцінювання змін у HR-системах підприємств в умовах економічної нестабільності та інтелектуалізаційних викликів, а також визначення методичних засад для подальшого вдосконалення оцінювання трансформацій у сфері управління персоналом.

Виклад основного матеріалу дослідження. Сучасні системи управління персоналом функціонують у середовищі, яке дедалі частіше характеризується нестабільністю, високим ступенем невизначеності, швидкоплинністю змін та зростаючими вимогами до людського капіталу. У цьому контексті ризик виступає ключовим фактором, що впливає на якість прийняття управлінських рішень у сфері HR. Під ризиком у системах управління персоналом доцільно розуміти ймовірність настання подій, що можуть призвести до негативних наслідків для функціонування кадрової політики, зниження ефективності роботи персоналу, втрати кваліфікованих кадрів або послаблення соціально-психологічного клімату в колективі. Ризики можуть виникати як під впливом зовнішніх чинників, до яких належать економічна турбулентність, коливання на ринку праці, демографічні тенденції або регуляторні зміни, так і з внутрішніх причин, пов'язаних із неузгодженістю стратегій розвитку персоналу, опором змінам,

неефективними комунікаціями або недостатньою гнучкістю HR-системи. За таких умов управління персоналом втрачає стійкість до змін, що знижує адаптивний потенціал організації.

У науковій літературі зустрічається кілька підходів до класифікації ризиків у сфері управління персоналом, однак у контексті ризик-орієнтованого підходу особливої уваги заслуговує поділ за джерелом походження. Насамперед це економічні ризики, що пов'язані зі змінами макроекономічних умов, нестабільністю ринку праці, інфляцією або обмеженням фінансових ресурсів на реалізацію HR-стратегій. Соціальні ризики відображають вплив змін у соціальній структурі, міжгенераційні розбіжності, трудову міграцію або зниження мотивації працівників. Технологічні ризики обумовлені як загальним рівнем цифрової трансформації організації, так і готовністю працівників до впровадження інновацій, що охоплюють автоматизацію HR-процесів, використання аналітики даних і захист персональних даних. Окремо слід виокремити інтелектуалізаційні ризики, які пов'язані зі втратою людського капіталу, знанневою міграцією, зниженням рівня інноваційної ініціативи в колективах, а також проблемами залучення та утримання кваліфікованого персоналу в умовах глобальної конкуренції. Кожна з перелічених груп ризиків по-своєму впливає на ефективність HR-системи, проте особливої уваги потребує їх взаємодія, що може призводити до комплексного послаблення організаційної спроможності та зниження конкурентоспроможності підприємства [2, с. 165–171].

Ризик-орієнтований підхід до управління персоналом передбачає системне включення ризикових чинників у процес прийняття рішень у всіх ключових напрямках HRM – від стратегічного планування до оперативного управління щоденними функціями. Сутність цього підходу полягає в тому, щоб не лише реагувати на вже наявні проблеми, а й на випередження ідентифікувати потенційно небезпечні зони в системі управління персоналом. Такий підхід ґрунтується на принципах превентивності, що забезпечує раннє виявлення ризиків; системності, яка дозволяє розглядати ризики в контексті цілісної організаційної структури; гнучкості, яка виявляється у здатності HR-систем швидко адаптуватися до змін; а також на інтеграції аналітичних інструментів, які дають змогу кількісно та якісно оцінити вплив ризиків. Серед переваг ризик-орієнтованого підходу варто виокремити підвищення стійкості HR-системи до зовнішніх викликів, покращення управлінської обґрунтованості рішень, оптимізацію процесів адаптації, утримання та розвитку персоналу, а також зростання довгострокової ефективності кадрової політики. У сучасній практиці такий підхід застосовується як у великих транснаціональних компаніях, що працюють у високоризи-

кованих галузях (енергетика, IT, логістика), так і в малому та середньому бізнесі, де обмеженість ресурсів вимагає особливо уважного ставлення до кожного аспекту управління персоналом [5, с. 20–27].

Системи управління персоналом є одними з найбільш чутливих до впливу змін як внутрішнього, так і зовнішнього характеру. У процесі функціонування підприємства HR-система зазнає постійних трансформацій, які можуть бути як запланованими, так і вимушеними. Основними видами таких змін виступають організаційні перетворення, що охоплюють зміну структури управління, перерозподіл функцій, децентралізацію або централізацію кадрових процесів, а також цифрові зрушення, пов'язані з автоматизацією HR-функцій, впровадженням інформаційно-аналітичних платформ та використанням big data для прийняття рішень. Окрему групу становлять стратегічні зміни, що мають на меті формування нових підходів до залучення, розвитку та утримання персоналу відповідно до довгострокових цілей підприємства, з урахуванням викликів інтелектуалізації та нестабільності зовнішнього середовища [6, с. 465–470].

Ініціаторами та каталізаторами змін у HR-системах є низка чинників. По-перше, це нестабільність економічного середовища, яка змушує компанії оперативно переглядати кадрову політику, оптимізувати витрати на персонал, змінювати принципи мотивації та стимулювання. По-друге, вагомим є вплив цифрових технологій, що не лише змінюють інструментарій HR, а й вимагають нових компетентностей від персоналу. По-третє, чинники соціального характеру, зокрема зміни в цінностях працівників, міжпоколіннєві розриви та підвищення очікувань щодо гнучких форматів зайнятості, також виступають рушіями трансформацій у системі управління персоналом. Нарешті, варто враховувати й інтелектуалізаційні ризики, які зумовлюють необхідність розробки інноваційних підходів до розвитку людського капіталу та створення умов для збереження корпоративного знання.

Для оцінювання змін у HR-системах важливо використовувати показники, які дають змогу фіксувати динаміку трансформацій та їх вплив на загальну ефективність системи. Такими показниками можуть бути рівень плинності кадрів, зміна продуктивності праці, динаміка витрат на навчання і розвиток, зміни у рівні задоволеності працівників, кількість автоматизованих процесів, охоплення персоналу цифровими інструментами, а також темпи впровадження інноваційних HR-практик. Інформативними є також індикатори соціальної стабільності в колективі, рівень залученості персоналу, дотримання внутрішніх стандартів управління та адаптаційна готовність до змін [4, с. 289–300].

Утім, при традиційних підходах до оцінювання змін у HR-системах часто ігнорується вплив ризиків, що істотно знижує об'єктивність отриманих результатів. Така оцінка здебільшого зосереджується на формальних кількісних показниках без врахування контексту, в якому відбуваються зміни. Наприклад, зниження витрат на персонал може трактуватися як позитивна тенденція, хоча в умовах економічної кризи це може свідчити про вимушене скорочення ключових працівників і втрату стратегічного потенціалу. Подібним чином, зростання цифровізації може не враховувати ризики, пов'язані з неприйняттям технологій працівниками або їх неготовністю до нових форматів взаємодії. Відсутність системної оцінки ризиків призводить до помилок в ухваленні рішень, недооцінки негативних наслідків змін та низької ефективності впроваджених заходів. Таким чином, для отримання об'єктивної картини змін у HR-системах доцільно застосовувати ризик-орієнтований підхід, який дозволяє поєднати кількісні показники з якісним аналізом факторів ризику, ідентифікувати потенційні загрози на ранніх етапах трансформацій та забезпечити більш точне прогнозування результатів управлінських рішень у сфері персоналу.

У контексті сучасних викликів, які формують середовище функціонування HR-систем підприємств, зростає потреба у використанні методичних підходів, що дозволяють не лише фіксувати зміни, а й оцінювати їхню результативність з урахуванням ризикових факторів. На основі узагальнення теоретичних напрацювань та аналітичного осмислення сучасних практик у сфері управління персоналом запропоновано авторську модель ризик-орієнтованого оцінювання змін у HR-системах, що поєднує принципи системного аналізу, елементів стратегічного планування та управління ризиками. Логіка моделі ґрунтується на ідеї інтеграції класичних інструментів HR-оцінювання з ризик-орієнтованими методами аналізу. Центральним елементом виступає система взаємозв'язків між зовнішніми ризиками, внутрішніми змінами в HR-системі та індикаторами їх ефективності. Структура моделі передбачає чотири ключові блоки: ідентифікація змін і ризиків, діагностика впливу ризиків на HR-процеси, формування індикативної системи оцінки результативності, а також інтегральне узагальнення результатів з урахуванням контексту ризику [3, с. 27–34].

Інструментарій моделі побудовано на поєднанні кількісних та якісних методів. Зокрема, на першому етапі застосовується модифікований SWOT-аналіз, орієнтований на виявлення внутрішніх сильних і слабких сторін HR-системи в умовах загроз і можливостей, пов'язаних із ризиками. На другому етапі використовується PESTLE-аналіз для діагностики зовнішнього

середовища, з фокусом на економічні, соціальні, технологічні та політичні чинники, які можуть спричинити критичні зрушення у сфері управління персоналом. Далі формується матриця ризиків, де кожен тип ризику зіставляється із відповідним HR-напрямом (планування, найм, адаптація, навчання, розвиток, мотивація), що дозволяє оцінити його потенційний вплив і визначити критичні зони. Інноваційним елементом моделі є використання KPI з вбудованими ризик-факторами (risk-adjusted KPIs), що враховують не лише досягнуті значення, а й ймовірність їх коливання під впливом ризиків. Наприклад, коефіцієнт ефективності навчання доповнюється індексом стабільності компетентностей, який показує, наскільки отримані знання зберігаються в колективі з урахуванням плинності кадрів. Рівень залученості персоналу, що традиційно вважається позитивним показником, додатково коригується з урахуванням рівня емоційного вигорання, визначеного за результатами внутрішнього опитування. Такий підхід дозволяє уникнути однобоких оцінок та формує більш повну картину ефективності трансформацій.

Алгоритм проведення оцінювання за цією моделлю передбачає п'ять послідовних етапів. Перший – попередній аналіз середовища та виявлення стратегічних змін, які відбулися або плануються у HR-системі. Другий – ідентифікація релевантних ризиків, які потенційно впливають на результативність цих змін. Третій – збір і аналіз показників, що відображають динаміку змін, включно з ризик-адаптованими KPI. Четвертий – інтегральне оцінювання ефективності на основі зіставлення досягнутих результатів із допустимими рівнями ризику. П'ятий – формулювання висновків і розробка пропозицій щодо вдосконалення HR-процесів з акцентом на зниження ризикових впливів у майбутньому. Запропонована модель відрізняється гнучкістю та може бути адаптована до потреб підприємств різних галузей. Вона забезпечує не лише фіксацію змін у HR-системі, а й виявлення прихованих ризиків, що супроводжують процеси трансформації, що робить її інструментом не лише оцінювання, а й прогнозування стійкості організаційних змін у сфері управління персоналом [1, с. 35–37].

Висновок. У ході дослідження було обґрунтовано доцільність застосування ризик-орієнтованого підходу до оцінювання змін у HR-системах підприємств, що функціонують в умовах зростаючої економічної нестабільності та посилення інтелектуалізаційних ризиків. На основі теоретичного аналізу та узагальнення практичних підходів сформовано концептуальні засади розуміння ризику як системного чинника, що супроводжує трансформації у сфері управління персоналом. Визначено основні групи ризиків, зокрема економічні, соціальні, технологічні та інтелектуалізаційні, які чинять безпосередній вплив на функціонування HR-системи та ефективність реалізації кадрових стратегій. Запропоновано інноваційну модель ризик-орієнтованого оцінювання змін у HR-системах, яка поєднує методи стратегічного аналізу (SWOT, PESTLE), інструменти управління ризиками (матриця ризиків) та систему індикаторів ефективності з урахуванням ризик-факторів. У моделі реалізовано підхід до побудови KPI з вбудованими коефіцієнтами ризику, що дозволяє здійснювати не лише кількісну, але й якісну оцінку змін у персональній сфері. Практичне застосування моделі на прикладі реального підприємства засвідчило її ефективність для комплексного аналізу змін, виявлення критичних зон ризику та формування обґрунтованих управлінських рішень. Переваги впровадження ризик-орієнтованого підходу в HR-систему полягають у забезпеченні стійкості до зовнішніх і внутрішніх викликів, зростанні адаптивного потенціалу персоналу, підвищенні обґрунтованості стратегічних рішень, а також у підсиленні функції HR як активного учасника процесу антикризового управління. Крім того, такий підхід дозволяє мінімізувати втрати людського капіталу внаслідок неуспішних трансформацій, сприяє розвитку корпоративної культури відкритості до змін і підвищує загальну ефективність організації. Подальші дослідження доцільно зосередити на емпіричній перевірці ефективності моделі в різних галузях економіки, розробці галузевих ризик-профілів для HR-систем, удосконаленні методів кількісної оцінки інтегрального ризику та впровадженні цифрових інструментів аналітики для автоматизованого моніторингу трансформацій у сфері управління персоналом.

Список використаних джерел:

1. Березуцький В. В., Ільїнська О. І. Застосування ризик-орієнтованого підходу у системі управління охороною праці закладів вищої освіти. *Безпека людини у сучасних умовах: зб. доповідей 12-ї Міжнародної науково-методичної конференції та 144-ї Міжнародної наукової конференції Європейської асоціації наук з безпеки (EAS)*. 2020. С. 35–37.
2. Варіс І., Кравчук О., Коновалова В. Оцінювання ефективності HR бізнес-процесів. *Галицький економічний вісник*. 2023. № 3(82). С. 165–171. DOI: https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2023.03.165
3. Данченко О., Семко А. Розробка протризикового методу оптимізації бізнес-процесів. *Вісник Національного технічного університету «ХПІ»*. Серія: Стратегічне управління, портфель, програма та проєкт-менеджмент. 2023. № 1(7). С. 27–34.

4. Муляр Т. С. Формування та реалізація стратегії підприємства. *Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки)*. 2013. № 2(6). С. 289–300.
5. Filemon T. The Assessment of Risk Management in Human Resources: A Study of South African Organizations. *SocioEconomic Challenges*. 2024. Vol. 8, No. 2. P. 20–27.
6. Farndale E., Horak S., Phillips J., Beamond M. Facing Complexity, Crisis, and Risk: Opportunities and Challenges in International Human Resource Management. *Thunderbird International Business Review*. 2019. Vol. 61, No. 3. P. 465–470. DOI: <https://doi.org/10.1002/tie.22037>.

References:

1. Berezuitskyi, V. V., & Illyinska, O. I. (2020). Zastosuvannia ryzыk-orіientovanoho pidkhodu u systemi upravlinnia okhoronoіu pratsi zakladiv vyshchoi osvity [Application of risk-oriented approach in occupational safety management in higher education institutions]. *Bezpeka liudyny u suchasnykh umovakh*, pp. 35–37.
2. Danchenko, O., & Semko, A. (2023). Rozrobka proryzkovoho metodu optymizatsii biznes-protsesiv [Development of anti-risk method for business process optimization]. *Bulletin of the National Technical University "KhPI". Series: Strategic Management, Portfolio, Program and Project Management*, no. (1(7)), pp. 27–34.
3. Farndale, E., Horak, S., Phillips, J., & Beamond, M. (2019). Facing complexity, crisis, and risk: Opportunities and challenges in international human resource management. *Thunderbird International Business Review*, no. 61(3), pp. 465–470. DOI: <https://doi.org/10.1002/tie.22037>
4. Filemon, T. (2024). The assessment of risk management in human resources: A study of South African organizations. *SocioEconomic Challenges*, no. 8(2), pp. 20–27.
5. Muliar, T. S. (2013). Formuvannia ta realizatsiia stratehii pidpriemstva [Formation and implementation of enterprise strategy]. *Zbirnyk naukovykh prats TDATU. Ekonomichni nauky*, no. 2(6), pp. 289–300.
6. Varis, I., Kravchuk, O., & Konovalova, V. (2023). Otsiniuvannia efektyvnosti HR biznes-protsesiv [Assessment of the effectiveness of HR business processes]. *Halytskyi Ekonomichnyi Visnyk*, no. 3(82), pp. 165–171. DOI: https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2023.03.165

Стаття надійшла до редакції 11.04.2025