

УДК 331.101

DOI: 10.31891/2307-5740-2021-300-6-2

СПІФАНОВА І. Ю.

ORCID ID: 0000-0002-0391-9026

e-mail: epifanovairene@gmail.com

ПАНКОВА В. Д.

e-mail: valeripankova@gmail.com

ТКАЧУК Л. М.

ORCID ID: 0000-0001-9770-7851

e-mail: ludatkachuk2017@gmail.com

Вінницький національний технічний університет

СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

У статті розглянуто теоретичні аспекти управління кадровими ризиками. Визначено основні чинники, що впливають на виникнення кадрових ризиків. Проаналізовано кадрові ризики, які зустрічаються найчастіше та запропоновано шляхи їх уникнення та мінімізації. Виокремлено граничні інтервали з розподілом ризиків за ймовірність виникнення та рівнем ризику, а також запропоновано дії для зниження ризиків відповідного рівня. Запропоновано напрями розвитку кадрової стратегії підприємства з метою уникнення кадрових ризиків.

Ключові слова: ризик, управління ризиками, кадрові ризики, ризики системи управління персоналом, управління персоналом.

IRYNA YEPIFANOVA, VALERIYA PANKOVA, LIUDMYLA TKACHUK

Vinnytsia National Technical University

STRATEGIC RISK MANAGEMENT IN THE PERSONNEL MANAGEMENT SYSTEM

The article considers the theoretical aspects of personnel risk management. The main factors influencing the occurrence of personnel risks are identified. Personnel risks that are most common are analyzed and ways to avoid and minimize them are suggested. The boundary intervals with the distribution of risks by probability of occurrence and level of risk are singled out, and also actions for reduction of risks of the corresponding level are offered. The directions of development of personnel strategy of the enterprise for the purpose of avoidance of personnel risks are offered.

The company's staff is one of the most important resources of any activity, and at the same time is one of the main sources of risk. The presence of risks in the personnel management system has a negative impact on the results of financial and economic activities of the entity. Analysis and assessment of such risks is an important component of the organization, because the "human factor" has a significant impact on the functioning of the management system, the number and types of possible conflicts among staff, the level of corporate culture, enterprise image and trust. Risks associated with the activities of staff are fundamental in the functioning of the organization and its desire to develop and improve efficiency. Personnel risks are also the risk of losing qualified employees or reducing their performance due to reduced motivation. Thus, personnel risk management is becoming increasingly important with the development of a market economy.

Key words: risk, risk management, personnel risks, risks of personnel management system, personnel management.

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок з важливими науковими чи практичними завданнями

Персонал підприємства є одним з найважливіших ресурсів будь-якої діяльності та одночасно є одним з основних джерел ризиків. Наявність ризиків в системі управління персоналом негативно впливає на результати фінансово-господарської діяльності суб'єкта господарювання. Аналіз та оцінка таких ризиків є важливою складовою діяльності організації, адже «людський фактор» здійснює істотний вплив на функціонування системи менеджменту, на кількість і види можливих конфліктів серед персоналу, на рівень корпоративної культури, на імідж підприємства і довіру до нього тощо. Ризики, пов'язані з діяльністю персоналу, є основними в процесі функціонування організації та її прагненні до розвитку й підвищення ефективності. Кадрові ризики це також небезпека втрати кваліфікованих співробітників або зниження результатів їх діяльності внаслідок зниження вмотивованості. Отже, управління кадровими ризиками стає все більш актуальним з розвитком ринкової економіки.

Аналіз останніх досліджень і публікацій

Серед дослідників, котрі досліджували проблеми кадрового ризик-менеджменту, можна виділити таких як: Хитра О.В., Андрушко Л.М. [2], Калініченко Л.Л. [3], Величко Я.І. [5], Шаповал І.А., Холод К.Ю. [6], Мізік Ю.І., Писаревська Г.І. [7], Соломіна Г.В., Махницький О.В., Гавриш О.С. [8], Рішук Л.І. [9] та ін.

Зазначені науковці відмічають, що дослідження кадрових ризиків має велике практичне значення для ефективної діяльності сучасних підприємств. Вплив ризиків системи управління персоналом складно виміряти та оцінити кількісно і це є причиною відсутності єдиного підходу до визначення поняття і методів діагностики кадрових ризиків.

Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми, яким присвячується стаття

Незважаючи на значну кількість досліджень у сфері кадрового ризик-менеджменту, ця тема все ще потребує подальших досліджень, адже кадрові ризики важко оцінити і не існує єдиного підходу до визначення, оцінки і подолання цих ризиків.

Формулювання цілей статті

Метою статті є узагальнення теоретичних відомостей щодо ризиків в системі управління персоналом та визначення перспектив подальших досліджень цієї теми.

Виклад основного матеріалу

Категорію «ризик» можна визначити як небезпеку потенційно можливої втрати ресурсів або недоотримання доходів в порівнянні з варіантом, який розрахований на раціональне використання ресурсів в даному виді підприємницької діяльності. Отже, ризик – це загроза того, що підприємство понесе втрати у вигляді додаткових витрат або отримає доходи нижчі за заплановані [1].

Кадрові ризики – це ймовірність втрат, пов'язаних з процесом управління персоналом, тобто ризик втрат, зумовлений недостатньою кваліфікацією працівників, їх низьким рівнем лояльності до підприємства, летальними випадками серед працівників, нестабільністю штату організації, можливими змінами трудового законодавства тощо [2]. Будь-які тенденції розвитку організації безпосередньо пов'язані з кадровими ризиками. Ризики в системі управління персоналом є складними, адже їх більшість видів кадрових ризиків є неочевидними, їх дуже важко ідентифікувати й оцінити, оскільки вони пов'язані з людськими ресурсами, в основі яких знаходиться природа та сутність особистості, яка є найскладнішим об'єктом управління.

До основних чинників, що впливають на виникнення кадрових ризиків відносять:

– внутрішні чинники, визначальні умови виникнення ризиків: керовані, тобто залежать від менеджменту підприємства і (опосередковано) від зовнішніх чинників;

– зовнішні чинники, що визначають ступінь ризику: не керовані, тобто не залежать від організаційного менеджменту, але визначають кадрову політику підприємства [3].

До чинників кадрового ризику можна віднести і типи виробничо-господарських процесів розвитку підприємства, такі, як процеси стабільного функціонування, трансформаційних змін, активного розвитку, пасивного виживання. Саме тип цих процесів обумовлює зміни в роботі підприємства і формує сукупність чинників, що утворюють наступні кадрові ризики:

- ризик зниження професійної компетентності;
- ризики наростання конфліктності;
- ризик нестачі ресурсів праці відповідної якості [3].

Серед основних кадрових ризиків можна виділити наступні (табл. 1) та запропонувати можливості їх уникнення.

Таблиця 1

Основні групи кадрових ризиків та можливості їх уникнення

Група ризиків	Можливі ризики для підприємства	Можливості уникнення ризиків
Кваліфікаційно-освітні ризики (низька кваліфікація персоналу)	Низька якість продукції і брак через низьку кваліфікацію, ризики для здоров'я працівників через неналежне використання обладнання і витрати пов'язані з цим	Підбір кваліфікованого персоналу, навчання і підвищення кваліфікації, формування кадрового резерву
Ризики, пов'язані з прийняттям на роботу персоналу	Неправильний вибір джерела кандидатів, неперевірене кадрове агентство, неправильна оцінка кандидатів на етапі відбору, невірні підібрані методики оцінки при підборі персоналу тощо	Чітка постановка завдання перед кадровим агентством/рекрутером, створення системи оцінки кандидатів, застосування інноваційних методів оцінки
Ризики, пов'язані з адаптацією	Невідповідний наставник, занадто великий обсяг відразу делегованих повноважень, недостатня розробленість або повна відсутність системи адаптації, недостатня система мотивації в період адаптації.	Розробка адекватної системи адаптації
Ризики, пов'язані з мотивацією персоналу	Ризик невірно зрозуміти трудових мотивів персоналу, відсутність продуманої компенсаційної політики, недостатньо коштів в компанії для підтримки високої мотивації до праці, ризик використання неефективних методів стимулювання праці	Застосування різних систем мотивації, врахування потреб окремих працівників для створення мотивації, покращення умов праці
Ризики, пов'язані зі звільненням персоналу	Ризики переходу персоналу до конкурентів; ризики відведення баз даних, клієнтів, ноу-хау компанії, розголошення конфіденційної інформації, поява напруги серед співробітників, що залишилися	Мотивація, зацікавлення працівників, розповсюдження корпоративних цінностей серед працівників, формування кадрового резерву
Конфлікти в колективах	Зниження продуктивності праці, плинність кадрів	Формування сприятливого морально-психологічного клімату, запобігання конфліктам

Складено авторами на основі [4, 5]

Перед кожним підприємством постає проблема вибору стратегії управління кадровими ризиками відносно масштабів її діяльності, обраної політики та стратегії розвитку підприємства.

Виділяють такі основні етапи процедури управління ризиками:

- встановлення контексту ризику (факторів, що впливають на появу ризиків);
- оцінка ризику (ідентифікація, аналіз, визначення ступеня ризиків);
- обробка ризику (ранжування ризиків, розробка заходів);
- контроль та моніторинг ефективності [6].

Діагностика стану системи управління персоналом на наявність ризиків на підприємстві може здійснюватися співробітниками підприємства або зовнішніми незалежними експертами. За допомогою використання спеціальних прийомів і методів діагностичного дослідження необхідно:

- проаналізувати забезпеченість підприємства персоналом у цілому та його структурних підрозділів за категоріями та професіями;
- оцінити стан і рух кадрів, проаналізувати плинність кадрів;
- проаналізувати використання робочого часу, виявити причини втрат часу та непродуктивні його витрати;
- здійснити факторний аналіз продуктивності праці та визначити резерви її підвищення;
- проаналізувати ефективність використання персоналу та витрат на персонал;
- оцінити рівень соціальної захищеності трудового колективу [7].

Достатньо важливим та практично необхідним є визначення якісної характеристики рівня кадрових ризиків. У таблиці 2 виокремлено п'ять граничних інтервалів із розподілом ризиків за ймовірністю виникнення та рівнем ризику, а також запропоновано дії для зниження ризиків відповідного рівня.

Таблиця 2

Визначення рівня ризику та рекомендовані дії для його зниження

Ймовірність виникнення ризику	Рівень ризику	Рекомендовані дії для зниження ризику
0,8-1	Критичний	Необхідно терміново розробити та впровадити коригувальні та компенсуючі заходи з мінімізації ризиків системи управління персоналом, враховуючи фактори як внутрішнього, так і зовнішнього середовища.
0,6-0,79	Високий	Необхідно розробити заходи, спрямовані на зниження рівня кадрових ризиків, а також впровадити механізм реагування на внутрішні та зовнішні зміни.
0,4-0,59	Середній	Необхідно розробити заходи, які будуть здійснювати першочерговий облік факторів, що визначають максимальний кадровий ризик
0,2-0,39	Низький	Необхідно утримувати наявний кадровий ризик на даному рівні, а також рекомендується максимально використовувати сильні сторони персоналу
0-0,19	Мінімальний	Необхідно регулярно здійснювати моніторинг кадрових ризиків

Складено авторами на основі [5–10]

Щоб забезпечити безперебійну діяльність підприємства, зберегти (сформувати) привабливий імідж, розвиватись і залишатись конкурентоспроможним та уникати кадрових ризиків необхідно поетапно реалізовувати цілісну стратегію роботи з персоналом. Вона має містити такі напрями діяльності:

1. Підбір персоналу за трьома ознаками: професійні й кваліфікаційні якості, особистісні характеристики претендента та його відповідність вимогам кадрової безпеки.
2. Програма планування професійного росту та кар'єри фахівця.
3. Створення здорової корпоративної культури та заходи з підвищення лояльності персоналу.
4. Імідж керівника та імідж організації.
5. Система емоційно-психологічного розвантаження.

Висновки з дослідження і перспективи подальших розвідок у цьому напрямі

Отже, проблема ризиків у діяльності підприємств являється актуальною в умовах ринкової економіки. Кадрові ризики часто є першопричиною інших видів ризиків, адже, наприклад, ризик кваліфікації персоналу може призвести до ризиків в будь-якій сфері діяльності підприємства.

В результаті проведеного аналізу було визначено основні ризики в системі управління персоналом, а також запропоновані рекомендовані дії для зниження ризиків різного рівня та можливості їх уникнення.

Запропоновано сформувати цілісну стратегію роботи з персоналом, яка допоможе уникати кадрових ризиків на різних етапах та в різних напрямках роботи з персоналом.

Перспективи подальших досліджень за даною темою полягають в дослідженні таких проблем управління ризиками системи управління персоналом, як розробка процедури визначення кадрових ризиків; визначення впливу різних видів кадрових ризиків на результати діяльності підприємства; розробка методики кількісної оцінки кадрових ризиків.

Література

1. Баланська О.І., Панченко А.В., Мельник В.М. Генезис поняття «ризик» та його характерні особливості у будівництві. Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. 2015. № 13. С. 55–58.
2. Хитра О.В., Андрушко Л.М. Поняття, фактори і наслідки кадрових ризиків на підприємстві. Вісник соціально-економічних досліджень. 2013. № 1. С. 163–167.

3. Калініченко Л.Л. Управління кадровим ризиком на основі застосування когнітивного моделювання. Ефективна економіка. 2012. № 7. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1275> (дата звернення: 01.09.2021)
4. Панкова В.Д. Вплив системи управління персоналом на економічну безпеку підприємства. Фінансово-економічна безпека підприємницьких структур: матеріали міжнар. наук.-практ. інтернет-конф., м. Луцьк, 27 жовт. 2020. С. 555–557.
5. Величко Я.І. Оцінка кадрових ризиків у системі управління персоналом. Економіка транспортного комплексу, 2018. № 32. С. 123–136.
6. Шаповал І.А., Холод К.Ю. Практичні аспекти управління кадровими ризиками. Збірник наукових праць ДП «УкрНДІВ». Рейковий рухомий склад. 2017. № 3. С. 4–10.
7. Мізік Ю.І., Писаревська Г.І. Особливості антикризового управління персоналом у процесі забезпечення кадрової безпеки на підприємстві. Актуальні проблеми економіки. 2014. № 7. С. 365–372.
8. Соломіна Г.В., Махницький О.В., Гавриш О.С. Формалізація механізму удосконалення кадрового ризик-менеджменту в системі економічної безпеки підприємства. Молодий вчений. 2019. № 1(65). С. 511–515.
9. Ріщук Л.І. Методичний підхід до оцінки внутрішніх ризиків підприємства. Глобальні та національні проблеми економіки. 2017. № 16. С. 442–446.
10. Yepifanova I., Dzhedzhula V., Pankova V. Hierarchical classification of factors influencing the personnel management system of an industrial enterprise. Економіка і організація управління. 2021. № 3. Р. 82–89.

References

1. Balanska O.I., Panchenko A.V., Melnyk V.M. Henezys poniattia «ryzyk» ta yoho kharakterni osoblyvosti u budivnytstvi. Naukovyi visnyk Mizhnarodnoho humanitarnoho universytetu. 2015. № 13. S. 55–58.
2. Khytra O.V., Andrushko L.M. Poniattia, faktory i naslidky kadrovyykh ryzykiv na pidpriemstvi. Visnyk sotsialno-ekonomichnykh doslidzhen. 2013. № 1. S. 163–167.
3. Kalinichenko L.L. Upravlinnia kadrovym ryzykom na osnovi zastosuvannia kognityvnoho modeliuвання. Efektyvna ekonomika. 2012. № 7. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1275> (data zvernennia: 01.09.2021)
4. Pankova V.D. Vplyv systemy upravlinnia personalom na ekonomichnu bezpeku pidpriemstva. Finansovo-ekonomichna bezpeka pidpriemnytskyykh struktur: materialy mizhnar. nauk.-prakt. internet-konf., m. Luts'k, 27 zhovt. 2020. S. 555–557.
5. Velychko Ya.I. Otsinka kadrovyykh ryzykiv u systemi upravlinnia personalom. Ekonomika transportnoho kompleksu, 2018. № 32. S. 123–136.
6. Shapoval I.A., Kholod K.Iu. Praktychni aspekty upravlinnia kadrovymy ryzykamy. Zbirnyk naukovykh prats DP «UkrNDIV». Reikovy rukhomiy sklad. 2017. № 3. S. 4–10.
7. Mizik Yu.I., Pysarevska H.I. Osoblyvosti antykrizovoho upravlinnia personalom u protsesi zabezpechennia kadrovoi bezpeky na pidpriemstvi. Aktualni problemy ekonomiky. 2014. № 7. S. 365–372.
8. Solomina H.V., Makhnitskyi O.V., Havrysh O.S. Formalizatsiia mekhanizmu udoskonalennia kadrovoho ryzyk-menedzhmentu v systemi ekonomichnoi bezpeky pidpriemstva. Molodyi vchenyi. 2019. № 1(65). S. 511–515.
9. Rishchuk L.I. Metodychnyi pidkhid do otsinky vnutrishnikh ryzykiv pidpriemstva. Hlobalni ta natsionalni problemy ekonomiky. 2017. № 16. S. 442–446.
10. Yepifanova I., Dzhedzhula V., Pankova V. Hierarchical classification of factors influencing the personnel management system of an industrial enterprise. Ekonomika i orhanizatsiia upravlinnia. 2021. № 3. R. 82–89.

Надійшла / Paper received : 02.10.2021

Надрукована/Printed : 07.12.2021