

УДК 331.101.3

DOI:10.30977/ЕТК.2225-2304.2019.33.0.119

КЛАСИФІКАЦІЯ КАДРОВИХ РИЗИКІВ ПІДПРИЄМСТВА

ВЕЛИЧКО Я. І., асистент, кафедра управління та адміністрування, Харківський національний автомобільно-дорожній університет, вул. Я. Мудрого, 25, м. Харків, Україна, 61002.

E-mail: yana0505050@gmail.com, ORCID 0000-0002-0754-9990

***Анотація.** Незважаючи на значну кількість підходів до класифікації кадрових ризиків, в економічній літературі відсутня загальноприйнята їх класифікація, використовується безліч понять: «кадрові ризики», «ризики персоналу», «ризики компетенцій персоналу», «ризики управління персоналом». Автори розглядають різні види ризиків з неоднакових позицій, що ускладнює процес виявлення кадрових ризиків, їх оцінки та вибору найбільш дієвих методів управління ними.*

У статті визначено, що поняття кадрових ризиків та ризиків персоналу є синонімічними, а ризики компетенцій персоналу та ризики управління персоналом є різновидами кадрових ризиків за відповідною класифікаційною ознакою.

На основі системного підходу вдосконалено класифікацію кадрових ризиків підприємства шляхом групування їх за загальними та специфічними ознаками. До загальних ознак кадрових ризиків включено: можливість передбачення й точність оцінки, калькульованість, ступінь керованості, характер можливих втрат, вид збитку від ризику, характер витрат за ризиками, природа виникнення, джерела виникнення ризику (небезпеки), місце виникнення ризику, ступінь обґрунтованості ризику, ступінь допустимості (рівень втрат) та можливість страхування, потенційні носії ризиків, термін дії та можливість подальшої класифікації.

Запропоновано специфічні ознаки класифікації кадрових ризиків ділити на ризики власне самого персоналу, які розрізняють за індивідуальними особливостями, та ризики управління персоналом підприємства. Індивідуальні кадрові ризики групуються за такими ознаками, як: біологічні, соціально-психологічні, духовно-інтелектуальні та економічні. Ризики управління персоналом групуються за складниками процесу управління, за етапами роботи з персоналом та за ступенем охоплення кадрової роботи на підприємстві, які в свою чергу складаються з різних підвидів кадрових ризиків.

Наведена характеристика кожного з видів кадрових ризиків. Зокрема акцент зроблено на можливих негативних наслідках, що дозволяє спрямувати зусилля ризик-менеджерів на запобігання та зменшення потенційних втрат, що є актуальним для розвитку підприємств в умовах обмеженості ресурсів.

Запропонована класифікація кадрових ризиків сприяє діагностуванню ризикових ситуацій підприємства. Вона дасть можливість не тільки встановити місце кожного ризику в їх загальній структурі, а й створити ефективну систему управління кадровими ризиками підприємства, що дозволить мінімізувати їх негативний вплив та збільшити позитивний, тим самим збільшивши конкурентоспроможність суб'єкта господарювання.

Ключові слова: ризики, кадрові ризики, ризики в системі управління персоналом, класифікація кадрових ризиків, види кадрових ризиків, сутність видів кадрових ризиків.

Постановка проблеми. Діяльність з управління персоналом піддається найбільшому числу ризиків, складно передбачуваних і оцінюваних. Для будь-якого підприємства дуже важливо забезпечити об'єктивне, адекватне уявлення про сукупність кадрових ризиків, що впливають на його діяльність. Це важливо з низки причин: по-перше, для прийняття оптимального рішення необхідна інформація про ризики, пов'язані з його розробленням і виконанням; по-друге, потрібно послабляти вплив неповноти інформації та невизначеності шляхом розширення кола прогнозованих керованих ризиків; по-третє, чітке уявлення про ризики й кадрові загрози дозволяє визначити ефективні методи управління ними.

Процес управління будь-якими ризиками, зокрема й кадровими ризиками, є складною і багаторівневою процедурою. Проте її можна умовно розділити на низку етапів, що виділяються відповідно до особливостей послідовності дій з управління кадровими ризиками, як і будь-якими іншими видами економічних ризиків, а саме: аналіз ризику, вибір методу впливу на ризик у процесі оцінювання їх порівняльної ефективності, прийняття рішень, безпосередній вплив на ризик, контроль та коректування результатів процесів управління. Початковим етапом є аналіз, який містить виявлення ризиків та їх оцінку. Під час виявлення ризиків мають бути знайдені та детально описані всі кадрові ризики. Якісному виконанню цього етапу сприяє класифікація кадрових ризиків. Під класифікацією ризиків варто розуміти їх поділ на окремі групи за певними ознаками для досягнення певних цілей. Вона дозволяє не тільки встановити місце кожного ризику в загальній структурі ризиків компанії, а й вибрати найбільш дієвий метод для управління конкретним ризиком.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Багато вчених, зокрема А. Смагулов [1], Л. Іщук [2], Б. Мазо [3], Л. Забиров [4], А. Алавердов [5] та ін., досліджують сутність кадрових ризиків, їх види, класифікацію.

У літературі використовуються поняття «кадрові ризики», «ризики персоналу», «ризики компетенцій персоналу», «ризики управління персоналом». На думку автора, поняття кадрових ризиків та ризиків персоналу є синонімічними, а ризики компетенцій персона-

лу та ризику управління персоналом є різновидами кадрових ризиків за відповідною класифікаційною ознакою.

Деякі автори характеризують кадрові ризики без вказівки класифікаційних ознак [1–4].

Так, А. Смагулов [1] виділяє кадрові ризики, пов'язані з підбором персоналу; ризики, що з'являються внаслідок неефективної мотивації персоналу; ризики, пов'язані з інформаційною безпекою та захистом комерційної таємниці; ризики, викликані наявністю в організації так званих груп ризику; ризики, пов'язані зі звільненням працівників.

Л. Іщук [2] розглядає кадрові ризики низької професійності, непрофесійності та ризики неефективного управління.

Б. Мазо [3] більше уваги приділяє інформаційним ризикам персоналу, до яких відносить ризики втрати інформації та ризики порушення або уповільнення бізнес-процесів.

Л. Забіров [4] виділяє ризики, пов'язані безпосередньо з персоналом (некомпетентність та профнепридатність, непрацездатність, звільнення, вихід на пенсію, смерть, аморальність), і ризики, пов'язані з поведінкою працівників (травматизм, аварії, помилки, витік інформації, підлив репутації, посадові злочини). До останніх належать ризики зниження ефективності праці працівників, поведінкові, професійні, інформаційні, ризики втрати працівників та блокування ними нововведень [4].

У розглянутих класифікаціях відсутні чіткі класифікаційні ознаки, змішуються такі різновиди кадрових ризиків, як ризики, що виникають у процесі управління персоналом, і власне ризики персоналу.

Інші автори надають класифікації кадрових ризиків, побудовані лише за однією специфічною ознакою [5–11].

Так, А. Алавердов [5] групує кадрові ризики за формою прояву. За цією ознакою виділені: кількісні ризики (у формі втрат через відсутність необхідних робітників або їх надлишку), якісні ризики (у формі втрат через недостатність кваліфікації персоналу, його низької відповідальності) та ризики нелояльності персоналу (у формі втрат через зловживання довірою роботодавця з боку працівників, нелояльність у формі розголошення інформації, у формі корупції

або розкрадань, в інших формах). Однак цю класифікаційну ознаку доцільно було б назвати «форма оцінки».

Л. Кольцова [6] розділила кадрові ризики підприємства залежно від ступеня керованості на керовані, некеровані та попереджувальні. Однак попереджувальний ризик є більшою мірою керованим, тому доцільно було виділити такі їх різновиди, як керовані й некеровані.

Н. Кузьміна, Н. Моргунова і Н. Філімонова [7] групують кадрові ризики за рівнем технологічного процесу роботи з персоналом на: ризики на вході в організацію, у процесі роботи всередині та на виході з організації. Аналогічну класифікацію пропонують Н. Капустіна [8], В. Родченко і Г. Рекун [9], які виділяють і характеризують ризики під час найму на роботу, у процесі роботи з персоналом та звільнення персоналу.

О. Пахлова [10] за відношенням до виробничого процесу ділить кадрові ризики на ризики, пов'язані й не пов'язані з роботою підприємства.

О. Дьоміна [11] приділила основну увагу дослідженню ризиків розвитку персоналу. До цієї категорії кадрових ризиків автор віднесла такі: ризики неузгодженості стратегій підприємства та дій щодо управління працівниками, ризики неефективного їх навчання, дострокового звільнення та неінвестування.

Більш широка класифікація кадрових ризиків представлена в роботі Н. Кузнецової [12], яка розділяє їх за змістом на ризики управління персоналом та ризики персоналу, що в свою чергу також групуються за певними параметрами. Автор розрізняє ризики управління персоналом [12]: а) за джерелом їх виникнення (ризики, пов'язані з плануванням, підбором, адаптацією, організацією праці, нормуванням, мотивацією, оцінкою, розвитком та вивільненням персоналу); б) за формою прояву (кількісні, якісні та ризики нелояльності працівників); в) за результатами наслідків (ризики, що призводять до збитків майнових та немайнових активів підприємства); г) за можливістю протидії реалізації кадрових ризиків (прогнозовані, непрогнозовані); д) за загрозою сталості втрат (статичні й динамічні).

Ризики персоналу розподілені таким чином [12]: а) залежно від характеру та причини виникнення (професійні, правові, соціальні й

ризика втрати або погіршення ділової репутації); б) за можливістю страхування (страховані, не потрапляють під страхування або нестраховані); в) за характером виникнення (об'єктивні й суб'єктивні).

С. Лобазов [13] виділяє такі види кадрових ризиків: залежно від можливості їх прогнозування (передбачувані й непередбачувані); за джерелом виникнення (об'єктивні й суб'єктивні), за можливістю запобігання (форсмажорні й нефорсмажорні), за об'єктом загроз (персонал, власність, техніка, інформація, технології, ділова репутація), за сферою їх виникнення (зовнішні та внутрішні). Однак ця класифікація побудована лише за загальними ознаками, за якими можна класифікувати будь-які види ризиків, зокрема й кадрові [14], хоча й з прив'язкою до кадрових загроз. Крім загальних ознак, кадрові ризики повинні підлягати класифікації і за специфічними ознаками, що буде відрізняти їх від інших видів ризиків.

У роботі С. Мішиної та О. Мішина [14] кадрові ризики класифіковані за загальними та специфічними ознаками. До загальних ознак кадрових ризиків вони віднесли такі: середовище виникнення (внутрішні та зовнішні ризики), характер наслідків (чисті та спекулятивні ризики), рівень втрат (допустимі, критичні та катастрофічні), можливість передбачення (прогнозовані, частково прогнозовані та непередбачувані), потенційні носії ризиків (персонал підприємства, контрагенти, конкуренти, шахраї), термін дії (ретроспективні, перспективні та поточні), доцільність (обґрунтовані, необґрунтовані та авантюрні) і можливість подальшої класифікації (прості та складні ризики). До специфічних класифікаційних ознак кадрових ризиків автори віднесли: зміст (ризики халатності, низької кваліфікації, неефективного управління, витоку інформації, шахрайств та крадіжок, іміджеві ризики), ступінь охоплення (ризики окремих напрямів кадрової роботи, ризики кадрових програм і проектів та ризики неефективного функціонування кадрової служби) та функціональні сфери управління персоналом (ризики відбору та наймання персоналу, ризики адаптації, мотивації, розвитку, оцінки, вивільнення та неефективного використання персоналу). Щодо кожного виду кадрових ризиків авторами визначено загрози, які сприяють їх прояву.

І. Проніна [15] розглядає ризики компетенції персоналу та пропонує таку їх класифікацію: а) за сферою виникнення (внутрішні

та зовнішні ризики); б) за джерелами виникнення (організаційні та особові ризики компетенцій); в) за систематичністю прояву (систематичні й несистематичні ризики компетенцій); г) за видами діяльності підприємства (ризики компетенцій у виробничій діяльності, у фінансовій діяльності, у комерційній діяльності, в інноваційній діяльності, в управлінні і т. п.); д) за результатами діяльності (чисті та спекулятивні ризики компетенцій).

Е. Буланова [16] доволі детально класифікує кадрові ризики за критерієм причин їх виникнення. Вона виділяє кадрові ризики індивідуальні та організаційні. Індивідуальні складаються з таких категорій: біологічні, соціально-психологічні, духовно-інтелектуальні й економічні. До організаційних кадрових ризиків належать ризики на вході організації (ризики, пов'язані з наймом, відбором та прийомом на роботу персоналу), у процесі трудової діяльності (навчання, адаптація, управління кар'єрою та просування, оцінка, мотивація, профорієнтація, організація праці, управління конфліктами та стресами, безпека) та на виході з організації (звільнення) [16].

І. Цветкова, Т. Барабанщикова [17] дещо доповнюють класифікацію Е. Буланової. Так, серед індивідуальних економічних кадрових ризиків виділені ризики зловживання повноваженнями та кримінал (корупція, розголошення інформації, розкрадання, шахрайство (розтрата, зловживання, підробка, обман), втрата обладнання (крадіжка, поломка) та зловживання довірою керівника). Організаційні кадрові ризики в процесі трудової діяльності вони доповнили ще організаційною ознакою, до якої віднесли ризики безпеки, нормування, організації праці, невідповідності чисельності персоналу, планування потреби в персоналі, невчасність заміщення та скорочення персоналу, диспропорція чисельності працівників у різних підрозділах підприємства. На виході з організації, окрім ризиків вивільнення, вони виділили ризики, пов'язані з новими співробітниками та втрати кваліфікованих кадрів.

У роботі [18] виділені кілька напрямів, залежно від яких розрізняють кадрові ризики, а саме:

1) за ознакою залежності від галузевого фактора (залежать і не залежать від галузевої належності підприємства);

2) за потенційною залежністю від «людського фактора» галузі (галузі, у яких кадрові ризики можуть проявитися в найбільш негативній для підприємства формі, та інші галузі);

- 3) за формою можливого збитку (майнові та немайнові ризики);
- 4) за можливими розмірами збитку (локальні, середні, великі та глобальні/стратегічні ризики);
- 5) за ступенем регулярності потенційного прояву (разові або випадкові ризики, регулярні та постійні ризики);
- 6) за значущістю для підприємства (пріоритетні ризики та вторинні ризики).

Ю. Дуднева [19] пропонує узагальнену класифікацію кадрових ризиків за такими ознаками: за формою прояву, формою можливих наслідків, за джерелом формування та за етапом управління персоналом. Зокрема за формою прояву вона виділяє кількісні та якісні кадрові ризики. Перші проявляються в певних втратах через невідповідність потребам підприємства фактичної чисельності персоналу (ризики невчасного скорочення персоналу, невчасного заміщення вакантних робочих місць, ризики плинності персоналу та ризики диспропорційної чисельності персоналу підрозділів). Другі виникають через невідповідність фактичних характеристик персоналу вимогам підприємства, а саме: кваліфікаційно-освітній, посадовий та ризики нестачі у співробітників професійно значущих або особистих якостей, ризики нелояльності персоналу та ризики опору нововведенням з боку персоналу.

За формою можливих наслідків або залежно від характеру втрат підприємства Ю. Дуднева виділяє [19]: ризики, пов'язані з інформаційною, майновою та фінансовою безпекою, із захистом комерційної таємниці; ризики, пов'язані зі здоров'ям та життям персоналу; ризики втрати ключових працівників та зниження рівня людського потенціалу підприємства. За джерелом формування виділені зовнішні ризики та ризики внутрішнього середовища. Залежно від етапу управління персоналом автор виділила ризики, пов'язані з підбором, відбором, набором, адаптацією, розвитком, неефективним навчанням, оцінкою та атестацією, мотивацією та достроковим звільненням персоналу; ризики неінвестування в розвиток персоналу; ризики неузгодженості стратегій та дій підприємства щодо управління персоналом; ризики неефективного використання працівників; ризики, пов'язані зі звільненням персоналу.

Докладно розглядає класифікацію кадрових ризиків у своїй роботі А. Слобідський [20]. Він визначає види ризиків у системі

управління персоналом відповідно до наявної класифікації Л. Тепмана [21]: 1) за видами можливих втрат або придбань (фінансовий, інформаційний, матеріально-технічний, моральний, кваліфікаційний, кадровий); 2) за можливістю диверсифікації (систематичний, специфічний); 3) за періодом дії (короткостроковий, довгостроковий); 4) за ступенем передбачуваності (плановий, прогнозований, непередбачений); 5) за ступенем припустимості (мінімальний, підвищений, критичний, неприпустимий). Окрім названих, він також виділяє кадрові ризики [20]:

– за видами втрат (ризики втрати людського капіталу, ризики втрати матеріальних активів, інформаційні та репутаційні ризики);

– з точки зору порушення законодавства (ризики, пов'язані з порушенням зобов'язань керівника, прав працівників та правил діловодства й обчислення податків);

– за видами небезпечних дій працівника (промахи, омани та упущення, порушення);

– за видами поведінки як джерела ризику (економічна, організаційна, інноваційна та деструктивна поведінка працівників);

– за персонал-технологіями (ризики під час підбору, адаптації, оцінки та атестації, розвитку та навчання, звільнення персоналу).

В основу цієї класифікації, безумовно, закладений принцип комплексності, проте не всі сфери можливого виникнення кадрового ризику враховані.

Невирішені аспекти загальної проблеми. Наведений аналіз наявних підходів щодо класифікації кадрових ризиків дозволяє встановити, що в економічній літературі відсутня загальноприйнята класифікація кадрових ризиків, автори розглядають різні види ризиків з різних позицій. Усе це ускладнює процес виявлення кадрових ризиків, їх оцінки та вибору найбільш дієвих методів управління ними.

Формулювання мети статті – розробити теоретичні й методичні засади використання сучасних підходів до класифікації кадрових ризиків з використанням системного підходу та показати особливості їх застосування у практичній діяльності для ефективного управління персоналом підприємства.

Виклад основного матеріалу дослідження. Оскільки кадрові ризики підприємства є частиною загальної класифікації всіх видів

ризиків, тому вважається доцільним використовувати ознаки їх класифікації з метою їх систематизації. Ґрунтуючись на результатах проведеного аналізу літературних джерел, виділені загальні класифікаційні ознаки, види та сутність відповідних кадрових ризиків (табл. 1).

До загальних ознак кадрових ризиків належать: можливість передбачення й точність оцінки, калькульованість, ступінь керованості, характер можливих втрат, вид збитку від ризику, характер витрат за ризиками, природа виникнення, джерела виникнення ризику (небезпеки), місце виникнення ризику, ступінь обґрунтованості ризику, ступінь допустимості (рівень втрат) та можливість страхування, потенційні носії ризиків, термін дії та можливість подальшої класифікації.

Кадрові ризики можна класифікувати як за загальними, так і за специфічними ознаками. До загальних ознак належать такі, за якими можливе групування будь-яких видів ризику. Щодо специфічних ознак, то їх використовують лише для класифікації ризиків одного виду – кадрових ризиків. До специфічних класифікаційних ознак кадрових ризиків належать: кадрові ризики власне самого персоналу, які розрізняють за індивідуальними особливостями, та ризики управління персоналом підприємства.

У свою чергу, за індивідуальними особливостями кадрові ризики групуються за такими ознаками, як: біологічні, соціально-психологічні, духовно-інтелектуальні та економічні. Ризики управління персоналом групуються за складниками процесу управління, за етапами роботи з персоналом та за ступенем охоплення кадрової роботи на підприємстві. Ці категорії у свою чергу складаються з різних підвидів кадрових ризиків (табл. 1).

Таким чином, у табл. 1 запропонована узагальнена класифікація кадрових ризиків підприємства з різних позицій.

У наведених характеристиках акцент зроблено на можливих негативних наслідках кадрових ризиків, що дозволяє спрямувати зусилля менеджерів на зменшення втрат підприємства, а це є актуальним для розвитку підприємств в умовах обмеженості ресурсів.

Таблиця 1

Класифікація кадрових ризиків підприємства

Класифікаційна ознака	Види ризиків	Сутність ризиків
1	2	3
<i>За загальними ознаками</i>		
Можливість передбачення й точність оцінки	Прогнозовані	Ризики, які можна передбачити, виходячи з економічної теорії та господарської практики, й оцінити з великою точністю
	Важко прогнозовані	Ризики, за якими неможливо передбачити момент їх появи й можна оцінити приблизно
	Непрогнозовані	Ризики, про яких нічого не відомо, тому неможливо оцінити їх вплив і розмір
Калькульованість	Калькульовані	Ризики можуть бути виражені у вигляді чисельних значень, які обробляються за допомогою статистичних методів і математичних моделей
	Некалькульовані	Ризики виражаються у вигляді вербального опису або оціночного судження про даний об'єкт або процес
Ступінь керованості	Керовані	Ризики, рівень яких піддається мінімізації на рівні організації
	Умовно некеровані	Ризики, які можна лише врахувати в діяльності
	Некеровані	Форс-мажорні обставини, які неможливо передбачити та врахувати
Характер можливих втрат	Матеріальні	Ризики втрат, які проявляються в непередбачених планом додаткових витратах або прямих втратах майна, устаткування і т. д.
	Трудові	Виявляються у високій плинності й низькій продуктивності персоналу внаслідок незадоволеності та нелояльності
	Фінансові	Ризики, пов'язані з прямим грошовим збитком, викликаним непередбаченими платежами, виплатою штрафів, неотриманням коштів з передбачених джерел і т. д.
	Втрати часу	Ризики, пов'язані із втратою робочого часу, викликаними випадковими, непередбаченими обставинами
	Спеціальні	Ризики, пов'язані з можливістю нанесення збитку здоров'ю, життю людей

Продовження табл. 1

1	2	3
Вид збитку від ризику	Прямі втрати	Ризики, що призводять до безпосередньої втрати фінансових коштів або руйнування матеріальних об'єктів
	Непрямі втрати	Ризики, пов'язані з неотриманням доходу, збільшенням операційних витрат та іншими наслідками
Характер витрат за ризиками	Під час прийняття рішення в умовах ризиків	Витрати обумовлені оцінкою ризиків і організацією процедур управління ризиком, а також оплатою послуг експертів і менеджерів
	За умови мінімізації ризиків	Витрати призначені для мінімізації ризиків і пов'язаного з ними збитку
	У процесі ліквідації наслідків прояву ризиків	Витрати містять покриття виниклого економічного збитку (за рахунок власних коштів, зі страхових виплат і т. п.)
Природа виникнення	Об'єктивні	Ризики, викликані об'єктивними обставинами: браком інформації, стихійними лихами, зміною кон'юнктури ринку, умовами інвестування
	Суб'єктивні	Ризики, пов'язані з особистістю: нерозвинені здібності до ризику, брак досвіду, порушення правил поведінки, психологічна несумісність і т. п.
Джерела виникнення ризику (небезпеки)	Економічні	Ризики, обумовлені несприятливими змінами в економіці країни або в економіці самої організації: коливання цін на фактори виробництва, курс валют, інфляція
	Політичні	Ризики, пов'язані з політичною ситуацією і діяльністю держави, обумовлені зміною політичного режиму, податкової, бюджетної, кредитної, валютної систем, адміністративною корумпованістю, впливом промислових груп
	Технічні	Ризики, викликані застосуванням нових технік і технологій, інноваційних проектів за відсутності підготовки співробітників до них, ризик упровадження змін
	Екологічні	Імовірність настання цивільної відповідальності за нанесення шкоди навколишньому середовищу, життю та здоров'ю третіх осіб

Продовження табл. 1

1	2	3
	Соціальні	Належність до групи ризику, злочинної групи, неблагонадійність персоналу, несприятливі соціальні зовнішні ефекти: соціальна напруженість, криміналізація регіону
	Юридичні	Ризики, пов'язані з нестабільністю законодавства, неврегульованістю норм трудового права, що викликають зміну умов господарської діяльності: юридичне оформлення договорів, відсутність ліцензій, порушення авторського й патентного прав та ін.
	Інформаційні	Ризики, обумовлені неповнотою, неточністю, спотворенням інформації різного роду
	Моральні	Ризики, пов'язані з моральною відповідальністю за прийняті рішення в ситуації ризиків і за наслідки рішень, що приймаються (когнітивний дисонанс)
Місце виникнення ризику	Зовнішні	Несподівані зміни в економічній політиці, у бізнес-процесах, на ринку праці, поява потужного конкурента, загроза поглинання, дестабілізації компанії ззовні
	Внутрішні	Ризики, пов'язані зі спеціалізацією організації, її оргкультурою, кадровою політикою, стилем керівництва, ставленням до персоналу і його проблем
Супінь обґрунтованості ризику	Обґрунтовані	Поведінка, що базується на оцінці та обліку ризиків під час прийняття рішення та розроблення заходів щодо зниження можливих негативних наслідків
	Необґрунтовані	Ризики, спрямовані на досягнення мети всупереч здоровому глузду і об'єктивних причин
Ступінь допустимості (рівень втрат)	Мінімальні	Ризики, за якими максимальний збиток невеликий – у межах 0–25 %
	Допустимі	Ризики, за якими максимальний збиток оцінюється як середній – не перевищує 25–50 %
	Критичні	Ризики, які визначаються високим рівнем шкоди – у межах 50–75 %
	Катастрофічні	Ризики, коли можливі втрати близькі до розміру власних коштів організації, що загрожує банкрутством. Ризики знаходяться в межах 75–100 %

Продовження табл. 1

1	2	3
Можливість страхування	Ризики, які можна страхувати	Ризики, які піддаються обчисленню та страхуванню
	Ризики, які неможливо страхувати	Форс-мажорні ризики, оцінити рівень яких неможливо, або масштабні ризики, які не приймаються до страхування
Потенційні носії ризиків	Персонал підприємства, контрагенти; конкуренти, шахраї	Ризики, носіями яких є персонал підприємства, партнери, конкуренти й шахраї
Термін дії	Ретроспективні	Виникають після здійснення кадрових заходів
	Перспективні	Передують виконанню кадрових заходів
	Поточні	Виникають у процесі кадрової роботи
Можливість подальшої класифікації	Прості	Не можуть бути виділені підвиди
	Складні	Ризики, що мають підвиди, складники
<i>За специфічними ознаками</i>		
1. Ризики персоналу		
За індивідуальними особливостями	Біологічні	Ризики, пов'язані з віком, здоров'ям, психофізіологічними особливостями та здібностями працівника
	Соціально-психологічні	Ризики, пов'язані з прийняттям соціальних ролей, демотивованістю, акцентуацією характеру, міжособистісними конфліктами персоналу
	Духовно-інтелектуальні	Ризики, пов'язані з духовно-інтелектуальними особливостями працівника (морально-етичні (вірування, переконання, цінності, інтерналізація) та інтелектуальними особливостями (освіта, культура, інтуїція)
	Економічні	Ризики, пов'язані з професійним потенціалом персоналу (компетенція, кваліфікація, працездатність) і творчим потенціалом
2. Ризики управління персоналом (кадрові ризики організації)		
За складниками процесу управління персоналом	Ризики входу	Ризики, пов'язані з ресурсним забезпеченням процесу управління персоналом
	Ризики процесу	Ризики, пов'язані з технікою та технологією управління персоналом
	Ризики виходу	Ризики, пов'язані з реалізованим рівнем трудового потенціалу

Продовження табл. 1

1	2	3
За етапами роботи з персоналом	Ризики відбору та прийому персоналу	Недобросовісний найм, прихід людей з груп ризику, неблагонадійність набраних співробітників, неперевірене кадрове агентство
	Ризики адаптації	Невідповідний наставник, занадто великий обсяг відразу делегованих повноважень, немає системи адаптації, усвідомлення обраної роботи (компанії), розчарування, стрес
	Ризики навчання й розвитку	Ризик перевантаженості (без відриву від виробництва), робота з «прохолодою» (з відривом від виробництва), небажання повертатися назад після отримання освіти, невикористання отриманих знань на робочому місці, низька ефективність навчання
	Ризики мотивації	Неправильно зрозумілі трудові мотиви, відсутність продуманої компенсаційної політики, сприйняття несправедливості оплати, недостатньо коштів у компанії для підтримки високої мотивації до праці
	Ризики оцінки	Ризики необ'єктивності, неадекватності витрат, маніпулювання оцінювачами, марності в силу непов'язаності з винагородою, сприйняття несправедливості оцінки й образу
	Ризики контролю	Обумовлені опором персоналу процедурам контролю, нерозробленістю системи, методів, процедур і засобів здійснення контролю
	Ризики звільнення	Перехід до конкурента, відведення баз даних, клієнтів, ноу-хау компанії, розголошення конфіденційної інформації, скарги в Трудову інспекцію, напруга серед співробітників, що залишилися
За ступенем охоплення кадрової роботи на підприємстві	Ризики окремих напрямів кадрової роботи	Ризики, пов'язані з неефективними управлінськими рішеннями, неякісним розподілом обов'язків і повноважень, недостатнім фінансуванням окремих напрямів кадрової роботи
	Ризики кадрових програм і проектів	Ризики, пов'язані з низькою якістю кадрових програм, помилками в розрахунках ефективності кадрових програм, необґрунтованістю програм

Закінчення табл. 1

1	2	3
	Ризики неефективного функціонування кадрової служби	Ризики, пов'язані з низьким рівнем кваліфікації керівника кадрової служби, неефективною структурою кадрової служби, відсутністю взаємодії та ефективного обміну інформацією між персоналом кадрової служби, неефективною співпрацею кадрової служби з іншими підрозділами підприємства

Висновки. Таким чином, у процесі дослідження визначено, що поняття кадрових ризиків та ризиків персоналу є синонімічними, а ризики компетенцій персоналу та ризики управління персоналом є різновидами кадрових ризиків за відповідною класифікаційною ознакою; розглянуті наявні класифікаційні ознаки та вдосконалено класифікацію кадрових ризиків підприємства шляхом групування їх за загальними та специфічними ознаками, які у свою чергу запропоновано ділити на ризики власне самого персоналу за індивідуальними особливостями та ризики управління персоналом підприємства.

Подальші наукові дослідження будуть пов'язані з оцінкою впливу кадрових ризиків на результати діяльності підприємства, формування системи управління кадровими ризиками з метою мінімізації їх впливу на діяльність підприємства.

Література

1. Смагулов А. М. Риски управления персоналом. *Економика образования*. 2013. № 4. С. 139–142.
2. Іщук Л. І. Класифікація ризиків – передумова успішного управління при впровадженні інновацій. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. Проблеми економіки та управління. 2007. № 579. С. 541–546.
3. Мазо Б. Управление рисками персонала как часть операционного рискменеджмента. *Кадровик. Кадровый менеджмент*. 2007. № 3. URL: <http://www.hr-portal.ru/article/kontrol-riska> (дата звернення: 01.03. 2019).
4. Забирова Л. М. Управление рисками, связанными с человеческими ресурсами. *Вестник Казанского государственного финансово-экономического института*. 2009. № 2 (15). С. 17–22.
5. Алавердов А. Р. Управление персоналом: учеб. пособие. Москва: Маркет ДС, 2009. 304 с.

6. Кольцова Л. Страховка от кадровых рисков. *Справочник по управлению персоналом*. 2010. № 5. С. 30–35.
7. Кузьминова Н. В., Моргунова Н. В., Филимонова Н. М. Курс лекций по дисциплине «Управление рисками». Владимир: Изд-во Владим. гос. ун-та, 2007. 76 с.
8. Капустина Н. В. Риски управления персоналом. *Экономика образования*. 2008. № 4. С. 139–142.
9. Родченко В. Б., Реун Г. П. Трансформація ризиків управління персоналом в системі економічної безпеки підприємства. *Вісник ОНУ ім. І. І. Мечникова*. 2013. Т. 18. Вип. 4/3. С. 89–93.
10. Пахлова О. В. Оцінка ризиків персоналу в умовах виробничого підприємства. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2014. Вип. 9-1. Ч. 1. С. 136–140.
11. Дьоміна О. В. Фактори ризику при інвестиціях в розвиток персоналу. *Управління розвитком*. 2015. № 1 (179). С. 44–49.
12. Кузнецова Н. В. Теоретические подходы к классификации кадровых рисков. *Известия*. 2011. № 3. С. 61–66.
13. Лобазов С. М. Удосконалення класифікації ризиків і загроз у контексті кадрової безпеки. *Бізнес Інформ*. 2011. № 12. С. 180–183.
14. Мішина С., Мішин О. Класифікація кадрових ризиків підприємства. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2016. Вип. 53. С. 87–92.
15. Пронина И. В. Оценка компетенций персонала промышленного предприятия при принятии управленческих решений: дис. канд. экон. наук: 08.00.05. Ижевск, 2005. 170 с.
16. Буланова Е. Н. Определение понятия кадрового риска. *Управление персоналом. Ученые записки. Книга V* / под ред. д.э.н., проф. В. К. Потемкина. Санкт-Петербург: Санкт-Петербургская академия управления персоналом, 2007. 334 с.
17. Цветкова І. І., Барабанщикова Т. І. Типологізація кадрових ризиків. *Культура народів Причорномор'я*. 2012. № 244. С. 155–160.
18. Цветкова И. И. Классификация кадровых рисков. *Экономика и управление*. 2009. № 6. С. 38–43.
19. Дуднева Ю. Е. Сутність та класифікація кадрових ризиків організацій. *Економіка і суспільство*. 2017. № 8. С. 245–249.
20. Слободской А. Л. Риски в управлении персоналом: учеб. пособие. Санкт-Петербург: СПбГУЭФ, 2011. 155 с.
21. Тепман Л. Н. Риски в экономике: учеб. пособие для вузов. Москва: Юнити-Дана, 2002. 380 с.

References

1. Smagulov, A. M. (2013). Riski upravleniya personalom [Risk management staff]. *Ekonomika obrazovaniya – Education Economics*, 4, 139–142. [in Russian].

2. Ishchuk, L. I. (2007). Klasyfikatsiia ryzykiv – peredumova uspishnoho upravlinnia pry vprovadzhenni innovatsii [The classification of risks is a prerequisite for successful management in the implementation of innovations]. *Visnyk Natsionalnoho universytetu «Lvivska politekhnika». Problemy ekonomiky ta upravlinnia – Bulletin of the National University Lviv Polytechnic. Problems of Economics and Management*, 579, 541–546. [in Ukrainian].
3. Mazo, B. (2007). Upravlenie riskami personala kak chast' operatsionnogo riskmenedzhmenta [Personnel risk management as part of operational risk management]. *Kadrovik. Kadrovyy menedzhment – Personnel. HR management*, 3. URL: <http://www.hr-portal.ru/article/kontrol-riska>. [in Russian].
4. Zabirowa, L. M. (2009). Upravlenie riskami, svyazannymi s chelovecheskimi resursami [Human Resource Risk Management]. *Vestnik Kazanskogo gosudarstvennogo finansovo-ekonomicheskogo instituta – Bulletin of the Kazan State Financial and Economic Institute*, 2 (15), 17–22. [in Russian].
5. Alaverdov, A. R. (2009). Upravlenie personalom: ucheb. posobie [Human Resource Management]. Moscow: Market DS. [in Russian].
6. Kol'tsova, L. (2010). Strakhovka ot kadrovyykh riskov [Insurance against personnel risks]. *Spravochnik po upravleniyu personalom – Handbook of personnel management*, 5, 30–35. [in Russian].
7. Kuz'minova, N. V., Morgunova, N. V., Filimonova, N. M. (2007). Kurs lektsiy po distsipline «Upravlenie riskami» [A course of lectures on the discipline «Risk Management»]. Vladimir: Izd-vo Vladim. gos. un-ta. [in Russian].
8. Kapustina, N. V. (2008). Riski upravleniya personalom [Risk management staff]. *Ekonomika obrazovaniya – Economics of education*, 4, 139–142. [in Russian].
9. Rodchenko, V. B., Rekun, H. P. (2013). Transformatsiia ryzykiv upravlinnia personalom v systemi ekonomichnoi bezpeky pidpriemstva [Transformation of risks of personnel management in the system of economic security of the enterprise]. *Visnyk ONU imeni I.I. Mechnykova – Bulletin of the ONU named after I. I. Mechnikov*, Vol. 18, issue 4/3, 89–93. [in Ukrainian].
10. Pakhlova, O. V. (2014). Otsinka ryzykiv personalu v umovakh vyrobnychoho pidpriemstva [Risk assessment of personnel in the conditions of a production enterprise]. *Naukovyi visnyk Khersonskoho derzhavnoho universytetu – Scientific Herald of Kherson State University*, issue 9-1, part 1, 136–140. [in Ukrainian].
11. Domina, O. V. (2015). Faktory ryzyku pry investytsiiakh v rozvytok personalu [Risk Factors for Investments in Personnel Development]. *Upravlinnia rozvytkom – Development management*, 1(179), 44–49. [in Ukrainian].
12. Kuznetsova, N. V. (2011). Teoreticheskie podkhody k klassifikatsii kadrovyykh riskov [Theoretical approaches to the classification of personnel risks]. *Izvestiya – News*, 3, 61–66. [in Russian].
13. Lobazov, S. M. (2011). Udoskonalennia klasyfikatsii ryzykiv i zahroz u konteksti kadrovoi bezpeky [Improvement of the classification of risks and threats in the context of personnel security]. *Biznes Inform – Business Inform*, 12, 180–183. [in Ukrainian].

14. Mishyna, S., Mishyn, O. (2016). Klasyfikatsiia kadrovyykh ryzykiv pidpriyemstva [Classification of personnel risks of the enterprise]. *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti – Bulletin of the Economy of Transport and Industry*, 53, 87–92. [in Ukrainian].

15. Pronina, I. V. (2005). Otsenka kompetentsiy personala promyshlennogo predpriyatiya pri prinyatii upravlencheskikh resheniy [Competence assessment of industrial enterprise personnel in making management decisions]. *Candidate's thesis*. Izhevsk. [in Russian].

16. Bulanova, E. N. (2007). Opredelenie ponyatiya kadrovogo riska [The definition of the concept of personnel risk]. *Upravlenie personalom. Uchenye zapiski. Kniga V – Personnel Management. Scientists notes. Book V*. St. Petersburg: Izd-vo Sankt-Peterburgskoy akademii upravleniya personalom. [in Russian].

17. Tsvetkova, I. I., Barabanshchikova, T. I. (2012). Typolohizatsiia kadrovyykh ryzykiv [Typologization of personnel risks]. *Kultura narodov Prychernomoria – Culture of the peoples of the Black Sea region*, 244, 155–160. [in Ukrainian].

18. Tsvetkova, I. I. (2009). Klassifikatsiya kadrovyykh riskov [The classification of personnel risks]. *Ekonomika i upravlenie – Economics and Management*, 6, 38–43. [in Russian].

19. Dudnieva, Yu. E. (2017). Sutnist ta klasyfikatsiia kadrovyykh ryzykiv orhanizatsii [The essence and classification of personnel risks of organizations]. *Ekonomika i suspilstvo – Economics and Society*, 8, 245–249. [in Ukrainian].

20. Slobodskoy, A. L. (2011). Riski v upravlenii personalom: ucheb. posobie [Risks in personnel management]. St. Petersburg: Izd-vo SPbGUEF. [in Russian].

21. Tepman, L. N. (2002). Riski v ekonomike: ucheb. posobie dlya vuzov [Risks in the economy]. Moscow: Yuniti-Dana. [in Russian].

CLASSIFICATION OF ENTERPRISE PERSONNEL RISKS

VELYCHKO Ya., Assistant, Department of Management and Administration, Kharkiv National Automobile and Highway University, Ya. Mudrogo str., 25, Kharkiv, Ukraine, 61002.

E-mail: yana0505050@gmail.com, ORCID 0000-0002-0754-9990

Abstract. Despite a large number of approaches to the classification of personnel risk, the economic literature lacks a generally accepted classification, it uses a variety of concepts: «human resources risks», «personnel risks», «personnel competence risks», «personnel management risks». The authors consider various types of risks from different positions, which complicates the process of identifying personnel risks, assessing them, and choosing the most effective methods of managing them.

The article states that the concept of staff risks and personnel risks is synonymous, and the risks of personnel competencies and personnel management risks are varieties of personnel risks according to the classification features.

On the basis of a systematic approach, the classification of personnel risks has been improved by identifying general and specific features. The general features of personnel risks include: the possibility of prediction and accuracy of estimation, cost estimation, degree of controllability, the nature of possible losses, the type of loss from the risk, the nature of the costs of risks, the nature of the origin, the source of the risk (danger), the place of the risk, the degree of validity of the risk, the degree of admissibility (level of losses) and the possibility of insurance, potential carriers of risks, expiration and possibility of further classification.

The specific features of the classification of personnel risks are proposed to divide into the risks of the personnel themselves, which can be differentiated according to individual characteristics, and the risks of personnel management of the enterprise. Individual personnel risks are grouped by such features as: biological, social-psychological, spiritual, intellectual and economic. The risks of personnel management are grouped according to the components of the management process, the stages of work with the staff and the degree of coverage of personnel work in the enterprise, which in turn consist of various subspecies of personnel risks.

The characteristics of each type of personnel risks are presented. At the same time, the emphasis is on the possible negative consequences of the risk factors. Such an approach allows to direct the efforts of risk managers first of all to prevent and reduce potential losses, which is especially relevant for the development of enterprises in the conditions of resource constraints.

The proposed classification of personnel risks contributes to the diagnosis of enterprise risk situations. It will enable not only to establish the place of each risk in their general structure, but also to choose the most effective method for managing a specific risk, to create an effective system for managing personnel risks of the enterprise, which will minimize their negative impact and increase the positive one, thereby improving the competitiveness of the subject of management.

Key words: *risks, personnel risks, risks in the personnel management system, classification of personnel risks, types of personnel risks, the nature of personnel risks*

КЛАССИФИКАЦИЯ КАДРОВЫХ РИСКОВ ПРЕДПРИЯТИЯ

ВЕЛИЧКО Я.И., ассистент, кафедра управления и администрирования, Харьковский национальный автомобильно-дорожный университет, ул. Я. Мудрого, 25, г. Харьков, Украина, 61002.

E-mail: yana0505050@gmail.com, ORCID 0000-0002-0754-9990

Аннотация. *В статье на основе системного подхода усовершенствована классификация кадровых рисков за счет выделения их общих и специфических признаков. Предложено специфические признаки классификации кадровых рисков делить на риски собственно самого персонала, которые различают по индивидуальным особенностям, и риски управления персоналом (по составляющим процесса управления, по этапам работы с персоналом и по степени охвата кадровой работы на предприятии).*

Предложенная классификация даст возможность создать эффективную систему управления кадровыми рисками предприятия и увеличить конкурентоспособность субъекта хозяйствования.

Ключевые слова: *риски, кадровые риски, риски в системе управления персоналом, классификация кадровых рисков, виды кадровых рисков, сущность видов кадровых рисков.*