

раціональну систему обробки ґрунту вона захищає культури від сорняків, шкідливих організмів і хвороб, підвищує родючість ґрунту за рахунок збереження його структури, запобігає ерозії, зменшує втрати вологи і, в кінцевому підсумку, збільшує потенціальну рентабельність земельних угідь.

Ключові слова: управління інноваціями, технологія «No-Till», сільське господарство, інтенсивні методи, модернізація, технологія.

Abstract.

Krasnorutsky O.O., Hrischenko V.A., Barchan K.N. Organizational-economic toolkit for managing the innovative development of agrarian enterprises in the crop sector.

In the article the problem of introducing innovations in the production of plant growing products is investigated. Modern technologies and ways of their introduction are considered, problems with which the enterprise management can collide in the production of plant growing products, as well as methods for solving these problems. The energy-saving technology «No-Till» is proposed, which is used not only in Ukraine, but also abroad. «No-Till» is a technology that excludes mechanical methods of influencing the soil. It has been established that when the «No-Till» technology is introduced into a crop rotation and a rational soil cultivation system, it protects crops from weeds, pests and diseases, improves soil fertility by preserving its structure, prevents erosion, reduces moisture loss and, ultimately, increases Potential profitability of land.

Key words: innovation management, No-Till technology, agriculture, intensive methods, modernization, technology.

УДК 65.012.32

УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМИ РИЗИКАМИ ОРГАНІЗАЦІЇ

**ДУДНЄВА Ю.Є., К.Є.Н., ДОЦЕНТ, СОТНІКОВА Л.В.,
УКРАЇНЬСЬКА ІНЖЕНЕРНО-ПЕДАГОГІЧНА АКАДЕМІЯ**

Постановка проблеми у загальному вигляді. Серед широкого спектру ризиків, з якими стикається сучасна організація, найважливіше місце займають кадрові ризики. Будучи ключовим ресурсом будь-якої організації, персонал є і потенційним джерелом різноманітних ризиків, об'єднаних поняттям кадрові ризики. Це обумовлює необхідність розробки ефективних методів управління кадровими ризиками.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретичні та методологічні аспекти управління ризиками в організації висвітлені у

працях науковців В.В. Вітлінського [1], С.А. Ілляшенка [2], І.Ю. Івченко [3], К. Фроста, Д. Аллена, Д. Портера [4]. Питання сутності та класифікації кадрового ризику та особливості його виникнення розглядають у своїх роботах Цвігун Т.В. [5], Хитра О.В. Андрушко Л.М. [6], Мішина С.В. [7]. Через призму ризик-менеджменту виникнення ризиків у підсистемі управління персоналом викладені в дослідженнях А.Г. Бадалової, К.П. Москвітїна [8], І. Горбачової [9]. Незважаючи на значну кількість публікацій з питань ризик-менеджменту проблематика управління саме кадровими ризиками не набула широкого висвітлення у спеціальній літературі. Це обумовлено, перш за все, високим рівнем інформаційної та поведінкової невизначеності, яка притаманна людині, як найскладнішому об'єкту управління. Враховуючи центральне місце персоналу у діяльності будь-якої організації розробка методів мінімізації негативного впливу кадрових ризиків набуває першочергового значення.

Формулювання цілей статті. Метою статті є удосконалення методів управління кадровими ризиками та конкретизації їх змісту у залежності від етапу управління персоналом організації.

Виклад основного матеріалу дослідження. Класифікація кадрових ризиків у залежності від етапу управління персоналом дозволяє виділити ризики, що пов'язані з набором, підбором та відбором персоналу; ризики адаптації; ризики оцінки та атестації персоналу; ризики розвитку персоналу; ризики неефективного використання та мотивації персоналу та ризики, пов'язані із звільненням працівників. Відповідно можна виокремити найбільш дієві методи мінімізації негативних наслідків кожного з зазначених видів кадрових ризиків на певному етапі процесу управління персоналом.

Для зниження ризиків на етапі набору, підбору та відбору персоналу підрозділи управління персоналом та служби безпеки повинні реалізовувати наступні функції:

– визначення ступеня ймовірності формування у кандидата злочинних нахилів у випадках виникнення в його оточенні певних сприятливих обставин (персональне розпорядження кредитно-фінансовими ресурсами, можливість контролю за рухом готівки і цінних паперів, доступ до матеріально-технічних цінностей, робота з конфіденційною інформацією тощо);

– виявлення злочинних нахилів, судимостей, зв'язків з кримінальним середовищем. Для отримання подібної інформації використовуються можливості різних підрозділів комерційних

структур, в першу чергу служби безпеки, відділу кадрів, юридичного відділу, а також деяких сторонніх організацій, наприклад, детективних агентств та ін. Для збору відомостей такого характеру застосовуються такі методи як опитування, анкетування, цільові бесіди з особами за місцем проживання кандидатів і на попередніх місцях навчання або роботи, наведення довідок через медичні установи, аналіз сторінок у соціальних мережах тощо.

Особи, які приймаються на відповідальні вакантні посади в комерційних структурах (члени правління, головні бухгалтери, консультанти, начальники служб безпеки і охорони, керівники комп'ютерних центрів, помічники і секретарі перших осіб), сьогодні піддаються, як правило, стандартній перевірці, яка включає: збір і верифікація біографічних відомостей з їх подальшою аналітичною обробкою; надання рекомендаційних листів від відомих підприємницьких структур з їх подальшою перевіркою; перевірки за обліками правоохоронних органів; перевірки за місцем проживання і за попередніми місцями роботи; серії співбесід і тестів з подальшою психоаналітичною обробкою результатів [10, с. 77].

Ризики адаптації пов'язані з можливою дезадаптацією нового працівника, формуванням позиції нелояльності до організації, закладанням потенційних причин конфліктів та опору нововведенням. В процесі адаптації працівник проходить кілька стадій: стадія ознайомлення з організацією, колективом і виробничою функцією; стадія пристосування (поступове звикання і засвоєння стереотипів); стадія асиміляції (повне пристосування до середовища); стадія ідентифікації (ототожнення особистих цілей з цілями колективу, організації).

Єдиної методики, яка обов'язково повинна використовуватися в програмі адаптації нового співробітника, немає. Серед найбільш дієвих методів адаптації відзначимо неформалізований супровід, метод корпоративного PR, командний тренінг, організаційну адаптацію, інструктаж у підрозділах.

Метод неформалізованого супроводу реалізується шляхом закріплення за новим співробітником куратора, який забезпечує «входження» новачка до трудового колективу та ознайомлення його з особливостями внутрішньо корпоративних взаємовідносин.

Метод корпоративного PR передбачає складання довідника, в якому перераховані рекомендовані правила поведінки в колективі, інформація про адрес-код, технічні перерви в режимі роботи, розпорядок робочого дня, а також регламенти щодо оформлення

робочого місця. У кожній організації буде свій довідник, складений з урахуванням її діяльності і прийнятої моделі поведінки співробітників.

Командний тренінг організують для того, щоб новий керівник або цінний фахівець якнайшвидше ознайомився з існуючою системою міжособистісних відносин. Проводяться подібні заходи у вигляді ділової гри або методом кейсів..

Метод організаційної адаптації передбачає ознайомлення нового співробітника з детальною структурою організації, а також особисте знайомство зі співробітниками інших підрозділів, з якими він може стикатися для вирішення різноманітних виробничих питань.

Інструктаж в підрозділах нового співробітника має на увазі доведення до працівника інформації про ключові вимоги кожного підрозділу, ознайомлення з посадовими інструкціями та регламентами діяльності.

Джерелом ризиків оцінки та атестації персоналу є:

- різні стандарти для працівників, що виконують однакову роботу;
- подібність переконань і поглядів менеджера та працівника, який підлягає атестації, як фактор, що впливає на її результати;
- упередження особи, яка проводить атестацію. Цей фактор частіше проявляється, коли атестацію проводить тільки оперативний керівник без служби управління персоналом;
- оцінка не в цілому, а по одній характеристиці, по одному показнику. Відсутність досвіду оцінювання персоналу може призвести до «перекосу» у вагомості показників та викривити підсумкові результати;
- зміна стандартів в ході атестації;
- надання більшого значення поведінці працівника в період, що безпосередньо передує атестації, в порівнянні з поведінкою протягом всього оцінюваного періоду;
- використання вузького діапазону оцінок. Іноді може проявитися тенденція строгих керівників занижувати оцінку, а м'яких – завищувати. Завищення оцінки, крім того, може сприйматися керівником як елемент мотивації;
- порівняння працівників один з одним, а не зі стандартами діяльності;
- відсутність висновків атестації, управлінських рішень за результатами атестації.

Щоб знизити кадровий ризик при атестації необхідно:

1. Сформулювати цілі проведення атестації та можливі альтернативи управлінських рішень по результатам її проведення.

2. Визначити ключові та другорядні (бажані, але не обов'язкові) фактори для кожної посади та критерії їх оцінювання.

3. Визначити значимість кожного ключового фактора шляхом ранжування за ступенем значущості.

4. Сформувати стандарти діяльності для кожної посади.

Ризики при навчанні та розвитку персоналу є загрозою зниження трудового потенціалу і як наслідок фінансових втрат організації. Прямі фінансові втрати можуть виникнути у випадку неякісного навчання, наприклад через неактуальні навчальні програми, застарілі методи навчання, формальний підхід до організації та контролю процесу тощо.

Ризики, пов'язані з низькою якістю навчання, можна знизити (або виключити) шляхом дотримання принципів навчання дорослих людей, вибору відповідних форм навчання, розробки навчальних модулів та дотримання їх послідовності, дотримання сучасних стандартів навчання, а так само відповідної системи моніторингу і контролю.

Окрім ризиків неякісного навчання, важливо серед ризиків, що виникають у процесі навчання та розвитку персоналу, виокремити наступні:

1. Ризик втрати кваліфікованих працівників, у результаті чого організація стає джерелом кваліфікованих кадрів для компаній-конкурентів. Цей ризик зростає, якщо в компанії не опрацьована система мотивації, що співвідноситься з рівнем кваліфікації працівника та його стажем роботи в компанії.

2. Ризик неотримання економічного ефекту від проведеного навчання або підвищення кваліфікації через загальну неефективну побудову бізнес-процесів, коли виконання працівником власної функції на більш високому рівні не призводить до підвищення загальної ефективності функціонування бізнес-системи.

3. Ризик помилок у визначенні пріоритетів навчання та підвищення кваліфікації через неузгодження системи розвитку персоналу з загальними корпоративними цілями та стратегіями.

Створення системи оцінки впливу проведеного навчання на діяльність компанії, дозволить не тільки оцінювати його ефективність, але і вносити необхідні корективи.

Група ризиків, що пов'язані зі звільненням працівників, містить у собі ризик розголошення комерційної таємниці, ризик погіршення іміджу компанії, ризик зниження конкурентоспроможності, втрати динаміки розвитку, унікальних знань через звільнення співробітників – носіїв ключових компетенцій тощо.

В основі діагностики ризиків звільнення лежить комплексне дослідження задоволеності персоналу. Загальний параметр «задоволеність» може включати в себе наступні аспекти: якість управління - на локальному рівні (безпосередній керівник) і в компанії в цілому; зміст виконуваної роботи; робоче навантаження; оплата праці та система мотивації; фізичні умови праці; якість і корисність навчання; можливості для професійного розвитку та кар'єрного зростання; взаємини в колективі тощо.

Ефективними інструментами впливу на ризики, що виникають на етапі звільнення працівників, є розробка плану скорочення чисельності, виконання всіх вимог трудового законодавства щодо звільнення, формування кадрового резерву, створення ефективної системи мотивації та сприятливого внутрішньо-організаційного клімату.

Висновки. На кожному етапі управління персоналом мають бути розроблені та впроваджені специфічні інструменти впливу на кадрові ризики. Такий підхід спрямовано на формування ризик-орієнтованої стратегії управління персоналом організації.

Література.

1. **Віталіньський В.В.** Ризикологія в економіці та підприємстві: [монографія] / **В.В. Віталіньський, Г.І. Великоіваненко.** – К.: КНЕУ, 2004. – 480 с.
2. **Ілляшенко С.М.** Економічний ризик: [навчальний посібник] / **С.М. Ілляшенко.** – К.: Центр навчальної літератури, 2004. – 396 с.
3. **Івченко І.Ю.** Економічні ризики: [навчальний посібник] / **І.Ю. Івченко.** – К.: Центр навчальної літератури, 2005. – 304 с.
4. **Frost C., Allen D., Porter J.** Operational Risk and Resilience. Oxford: Pricewaterhouse Coopers, 2002, p. 325.
5. **Цвігун Т.В.** Класифікація ризиків підприємства / **Т.В. Цвігун** // Збірник наукових праць. Економічні науки. Серія «Облік і фінанси». Луцький національний технічний університет. – 2011. – Вип. 8 (29). – Ч. 4. – С. 385-393.
6. **Хитра О.В.** Поняття, фактори і наслідки кадрових ризиків на підприємстві / **О.В. Хитра, А.М. Андрушко** // Вісник соціально-економічних досліджень. – 2013. – № 1 (48). – С. 163-167.
7. **Мішина С.В.** Класифікація кадрових ризиків підприємства / **С.В. Мішина, О.Ю. Мішин** // Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2016. – Вип. 53. – С. 87-92.
8. **Бадалова А.Г.** Управління кадровими ризиками підприємства / **А.Г. Бадалова, К.П. Москвитин** // Російське підприємництво. – 2005. – № 7 (67). – С. 92-98.

9. **Горбачова І.** Управління кадровими ризиками в умовах ринку / **І. Горбачова** // Україна: аспекти праці. – 2014. – № 8. – С. 37-42.

10. **Обиденнова Т.С.** Раціональне управління персоналом як одна із найважливіших складових діяльності підприємства / **Т.С. Обиденнова** // Збірник наукових праць «Вісник НТУ «ХП»: Технічний прогрес та ефективність виробництва. – 2012. – № 13. – С. 74-78.

References.

1. **Vitinskyi V.V., and Velykoivanenko H.I.** (2004). *Ryzykolohiia v ekonomitsi ta pidpriemystvi* [Riskology in Economics and entrepreneurship]. Kyiv: KNEU, p. 480 [in Ukrainian].

2. **Iliashenko S.M.** (2004). *Ekonomichni ryzyky* [Economic risks]. Kyiv: Tsentr navchalnoi literatury, p. 396 [in Ukrainian].

3. **Ivchenko I.Iu.** (2005). *Ekonomichni ryzyky* [Economic risks]. Kyiv: Tsentr navchalnoi literatury, p. 304 [in Ukrainian].

4. **Frost C., Allen D., and Porter J.** (2002). *Operational Risk and Resilience*. Oxford: Pricewaterhouse Coopers, p. 325 [in English].

5. **Tsvihun T.V.** (2011). *Klasyfikatsiia ryzykiv pidpriemstva* [Risk classification of the enterprise]. *Zbirnyk naukovykh prats. Ekonomichni nauky. Seriia «Oblik i finansy». Luts'kyi natsionalnyi tekhnichnyi universytet – Collection of scientific works. Economic science. Series «Accounting and Finance». Luts'k national technical University*, Issue. 8 (29), part 4, pp. 385-393 [in Ukrainian].

6. **Khytra O.V., and Andrushko L.M.** (2013). *Poniattia, faktory i naslidky kadrovyykh ryzykiv na pidpriemstvi* [The concept, determinants and consequences of HR risks in the enterprise]. *Visnyk sotsialno-ekonomichnykh doslidzhen – Bulletin of socio-economic research*, No 1 (48), pp. 163-167 [in Ukrainian].

7. **Mishyna S.V., and Mishyn O.Iu.** (2016). *Klasyfikatsiia kadrovyykh ryzykiv pidpriemstva* [Classification personnel risks of the enterprise]. *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti – Journal of transport Economics and industry*, Issue. 53, pp. 87-92 [in Ukrainian].

8. **Badalova A.G., and Moskvitin K.P.** (2005). *Upravlenie kadrovymi riskami predpriiatija* [The personnel management enterprise risk]. *Rossiiskoe predprinimatel'stvo – Journal of Russian entrepreneurship*, No 7 (67), pp. 92-98 [in Russian].

9. **Horbachova I.** (2014). *Upravlinnia kadrovymy ryzykamy v umovakh rynku* [Management of personnel risks in the market]. *Ukraina: aspekty pratsi – Ukraine: aspects of labor*, No 8, pp. 37-42 [in Ukrainian].

10. **Obydenнова Т.С.** (2012). *Ratsionalne upravlinnia personalom yak odna iz naivazhlyvishykh skladovykh diialnosti pidpriemstva* [Rational personnel management as one of the most important components of the enterprise activity]. *Zbirnyk naukovykh prats «Visnyk NTU «KhPl»: Tekhnichnyi prohres ta efektyvnist vyrobnystva – Collection of scientific papers «Bulletin of NTU «KHPL»: technological progress and production efficiency*, No 13, pp. 74-78 [in Ukrainian].

Анотація.

Дуднева Ю.Е., Сотнікова А.В. Удосконалення управління кадровими ризиками організації.

У статті розглянуті питання адаптації та конкретизації загальних методів ризик-менеджменту відносно кадрових ризиків. Авторами використано класифікацію кадрових ризиків відповідно до етапів управління персоналом, виділено ризики набору персоналу, оцінки та атестації, розвитку персоналу, ризики, пов'язані зі звільненням працівників. Доведено, що кожен етап управління персоналом породжує певні ризики, для яких запропоновані конкретні інструменти зниження можливого негативного впливу. Деталізовано зміст кожної групи методів управління ризиком, що дозволить сформувати ризик-орієнтовану стратегію управління персоналом.

Ключові слова: ризик-менеджмент, персонал, ризик, кадровий ризик, метод управління, адаптація, оцінка, розвиток персоналу.

Аннотация.

Дуднева Ю.Э., Сотникова А.В. Совершенствование управления кадровыми рисками организации.

В статье рассмотрены вопросы адаптации и конкретизации общих методов риск-менеджмента применительно к кадровым рискам. Авторами использована классификация кадровых рисков в соответствии с этапами управления персоналом, на которых они возникают. Выделены риски набора персонала, оценки и аттестации, развития персонала, риски, связанные с увольнением работников. Доказано, что каждый этап управления персоналом порождает определенные риски, для которых предложены конкретные инструменты снижения возможного негативного воздействия. Детализировано содержание каждой группы методов управления риском, что позволит сформировать риск-ориентированную стратегию управления персоналом.

Ключевые слова: риск-менеджмент, персонал, риск, кадровый риск, метод управления, адаптация, оценка, развитие персонала.

Abstract.

Dudnieva Y.E., Sotnikova L.V. Improving the management of personnel risks of organizations.

The issues of adaptation and concretization of general risk management methods in relation to personnel risks are considered. The authors used the classification of personnel risks in accordance with the stages of personnel management, on which they arise. The risks of recruitment, assessment and performance appraisal, development of personnel, risks connected with the dismissal of employees are identified. In the article it was proved that every stage of personnel management generates certain risks for which specific instruments for reducing the possible negative impact are proposed. The content of each group of risk management methods are detailed. Furthermore this allows to form a risk-oriented personnel management strategy.

Keywords: risk management, personnel, risk, personnel risk, method of management, adaptation, assessment, staff development.