УДК 331.108.2

МЕТОДИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ОЦІНКИ РИЗИКІВ В УПРАВЛІННІ КАДРОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА

©2018 КОНДРАТЕНКО Н. О., НОВІКОВ Д. А.

УДК 331.108.2

Кондратенко Н. О., Новіков Д. А. Методичне забезпечення оцінки ризиків в управлінні кадровим потенціалом промислового підприємства

У статті узагальнено існуючи підходи та запропоновано методичне забезпечення оцінки ризиків в управлінні кадровим потенціалом промислового підприємства. З'ясовано, що при дослідженні кадрового потенціалу промислового підприємства необхідно враховувати всі можливі ризики, які можуть виникати при управлінні персоналом підприємства. Запропоновано оцінку ризиків в управлінні кадровим потенціалом промислового підприємства здійснювати з урахуванням його кадрових потоків. Представлено класифікацію ризиків та місце ризиків у системі управління кадровим потенціалом промислового підприємства. Для оцінки ризиків реалізації стратегії управління кадровим потенціалом промислового підприємства в розрізі кадрових потоків розроблено перелік ризиків, які можуть виникнути при даному процесі. Наведено послідовність оцінки ризиків управління кадровим потенціалом промислового підприємства. Зроблено висновок про необхідність для промислових підприємств працювати в напрямі створення або вдосконалення системи управління ризиками у сфері реалізації кадрових стратегій та загальної кадрової політики в цілому.

Ключові слова: *управління, кадровий потенціал, ризики, оцінка, підприємство.*
Рис.: *3.* ***Табл.:*** *1.* ***Бібл.:*** *12.*

Кондратенко Наталія Олегівна *– доктор економічних наук, професор, професор кафедри менеджменту і публічного адміністрування, Харківський національний університет міського господарства ім. О. М. Бекетова (вул. Маршала Бажанова, 17, Харків, 61002, Україна)*
E-mail: *2123kondratenko@gmail.com*

Новіков Дмитро Антонович *– кандидат економічних наук, старший викладач кафедри економіки підприємств міського господарства, Навчально-науковий інститут післядипломної освіти заочного (дистанційного) навчання та підвищення кваліфікації Харківського національного університету міського господарства імені О. М. Бекетова (вул. Маршала Бажанова, 17, Харків, 61002, Україна)*
E-mail: *novikova@kname.edu.ua*

УДК 331.108.2

Кондратенко Н. О., Новиков Д. А. Методическое обеспечение оценки рисков в управлении кадровым потенциалом промышленного предприятия

В статье обобщены существующие подходы и предложено методическое обеспечение оценки рисков в управлении кадровым потенциалом промышленного предприятия. Установлено, что при исследовании кадрового потенциала промышленного предприятия необходимо учитывать все возможные риски, которые могут возникать при управлении персоналом предприятия. Предложено оценку рисков в управлении кадровым потенциалом промышленного предприятия осуществлять с учетом его кадровых потоков. Представлены классификация рисков и место рисков в системе управления кадровым потенциалом промышленного предприятия. Для оценки рисков реализации стратегии управления кадровым потенциалом промышленного предприятия в разрезе кадровых потоков разработан перечень рисков, которые могут возникнуть при данном процессе. Приведена последовательность оценки рисков управления кадровым потенциалом промышленного предприятия. Сделан вывод о необходимости для промышленных предприятий работать в направлении создания или совершенствования системы управления рисками в области реализации кадровых стратегий и общей кадровой политики в целом.

Ключевые слова: *управление, кадровый потенциал, риски, оценка, предприятие.*
Рис.: *3.* ***Табл.:*** *1.* ***Библ.:*** *12.*

Кондратенко Наталья Олеговна *– доктор экономических наук, профессор, профессор кафедры менеджмента и публичного администрирования, Харьковский национальный университет городского хозяйства им. А. Н. Бекетова (ул. Маршала Бажанова, 17, Харьков, 61002, Украина)*
E-mail: *2123kondratenko@gmail.com*

Новиков Дмитрий Антонович *– кандидат экономических наук, старший преподаватель кафедры экономики предприятий городского хозяйства, Учебно-научный институт последипломного образования и заочного (дистанционного) обучения и повышения квалификации Харьковского национального университета городского хозяйства имени А. Н. Бекетова (ул. Маршала Бажанова, 17, Харьков, 61002, Украина)*
E-mail: *novikova@kname.edu.ua*

UDC 331.108.2

Kondratenko N. O., Novikov D. A. The Methodical Provision of Risks Evaluation in the Management of Personnel Potential of Industrial Enterprise

The article generalizes the existing approaches and proposes a methodical provision of risks evaluation in the management of personnel potential of industrial enterprise. It has been determined that in the research of personnel potential of industrial enterprise it is necessary to consider all possible risks which can arise at management of the enterprise staff. The risk evaluation in the management of personnel potential of the industrial enterprise is proposed to be carried out with attention to its personnel flows. A classification of risks and the place of risks in the system of management of personnel potential of industrial enterprise are presented. To evaluate the risks of implementation of the strategy of management of personnel potential of the industrial enterprise in terms of personnel flows, a list of risks that may arise in this process is elaborated. The sequence of risks evaluation as to the personnel potential of industrial enterprise is provided. The conclusion is drawn about necessity for industrial enterprises to work towards creation or improvement of the risks management system in the field of implementation of personnel strategies and the general personnel policy in general.

Keywords: *management, personnel potential, risks, evaluation, enterprise.*
Fig.: *3.* ***Tbl.:*** *1.* ***Bibl.:*** *12.*

Kondratenko Natalia O. *– D. Sc. (Economics), Professor, Professor of the Department of Management and Public Administration, O. M. Beketov National University of Urban Economy in Kharkiv (17 Marshala Bazhanova Str., Kharkiv, 61002, Ukraine)*
E-mail: *2123kondratenko@gmail.com*

Novikov Dmytro A. *– PhD (Economics), Senior Lecturer of the Department of Economics of Municipal Enterprises, Educational and Research Institute of Postgraduate and Distance Education and Training of O. M. Beketov National University of Urban Economy in Kharkiv (17 Marshala Bazhanova Str., Kharkiv, 61002, Ukraine)*
E-mail: *novikova@kname.edu.ua*

Сучасні промислові підприємства завжди намагаються укомплектувати свій штат робітниками, які б не тільки відповідали вимогам вакантної посади взагалі, але й мали великий потенціал, були висококваліфікованими, досвідченими, із креативним підходом до процесу праці, усебічно розвинутими, ерудованими, здатними до саморозвитку та самовдосконалення. Вимоги до майбутніх кадрів постійно зростають, але паралельно зростає й рівень конкуренції на сучасному ринку праці.

Сучасні українські промислові підприємства здебільшого мають проблеми в управлінні людськими ресурсами, а саме: через відсутність інноваційної спрямованості кадрової політики та ігнорування успішного досвіду зарубіжних компаній сьогодні немає чітко визначеного інструментарію для оцінки ризиків управління кадрами підприємства.

Теоретичні та практичні аспекти ефективного управління кадровим потенціалом підприємства досліджувались багатьма вченими-економістами. Серед них: Л. Балабанова [1], Т. Білоус [2], Л. Гармідер [3], І. Дашко [4], А. Ковальська [5] та ін.

Питанням оцінки ризиків в управлінні кадровим потенціалом підприємства присвячені праці Н. Капустіної [6], Л. Кольцової [7], Б. Мазо [8] та ін.

Але, незважаючи на велику кількість опублікованих результатів досліджень з цього напрямку, існує велика кількість питань щодо методів оцінки ризиків в управлінні кадровим потенціалом промислового підприємств*а.*

Метою статті є узагальнення існуючих підходів та розробка методичного забезпечення оцінки ризиків в управлінні кадровим потенціалом промислового підприємства.

Діяльність сучасних промислових підприємств завжди пов'язана з ризиками. На наявність всіх існуючих видів ризиків впливають внутрішні та зовнішні чинники промислового підприємства. Тобто уникнути ризику практично неможливо, але можливо його передбачати, аналізувати й оцінювати при формуванні ризик-менеджменту підприємства.

Ризики у сфері управління людськими ресурсами підприємства завжди досить великі. Сьогодні дослідження в галузі управління ризиками кадрового потенціалу промислового підприємства практично відсутні. Існуючи дослідження обмежується загальною інформацією про вивчення людських ресурсів, розкриваючи ризики соціально-економічного характеру і т. ін. [9].

При дослідженні кадрового потенціалу промислового підприємства необхідно враховувати всі можливі ризики, які можуть виникати при управлінні персоналом підприємства (*рис. 1*).

Проблема управління ризиками при управління персоналом завжди повинна бути в центрі уваги керівництва, оскільки від співробітників, які працюють на підприємстві, залежить успішність майбутніх результатів діяльності всіх областей. Людські потоки є одним із найбільш важливих і водночас непередбачуваних ресурсів підприємства. Від результативності людських потоків може залежати успішність роботи і наявність стійкої конкурентної позиції на ринку або збитки і банкрутство. Тому авторами запропоновано оцінку ризиків в управлінні кадровим потенціалом промислового підприємства здійснювати з урахуванням його кадрових потоків.

Класифікація ризиків управління кадровим потенціалом промислового підприємства в залежності від кадрових потоків є дуже широкою:

1. *Ризик вхідних кадрових потоків:* ризики процесу підбору персоналу; ризики процесу відбору та найму персоналу; ризики процесу ділової оцінки персоналу.

2. *Ризик внутрішніх кадрових потоків:* ризики процесу адаптації персоналу; ризики управління конфліктами; ризики процесу оцінки та атестації персоналу; ризики персонал-іміджу підприємства; ризики управління діловою кар'єрою; ризики службово-професійного просування; ризики мотивації та стимулювання персоналу; ризики підвищення кваліфікації та навчання персоналу.

3. *Ризик вихідних кадрових потоків:* ризики процесу звільнення персоналу.

У процесі характеристики ризиків вхідних кадрових потоків слід враховувати, що дані види ризику дуже високі тому, що це кількісні та якісні характеристики приймання кадрів, а від них залежать результати роботи промислового підприємства в подальшому. Помилки в наборі можуть мати дуже важливі наслідки, що виявляються не відразу, а після досить тривалого періоду часу.

Ризики внутрішніх кадрових потоків дуже різноманітні та практично не прогнозовані. Тобто процес адаптації є основою того, як працівник буде відчувати себе в майбутньому в команді.

Ризики, які належать до вихідних кадрових потоків, характеризуються високим ступенем непередбачуваності працівників, що звільнюються за власним бажанням, причиною яких може бути: незадоволеність умовами праці, низька оплата праці, порушення прав працівників та ін.

Зазвичай, в управлінні ризиками виділяються такі функції ризиків: інноваційна, регулятивна або регулююча, захисна та аналітична [10].

З нашої точки зору, ризик наведених функцій у розрізі управління кадровим потенціалом промислового підприємства на основі кадрових потоків можна представити таким чином:

- *інноваційна функція* – заохочує пошук і впровадження практики нетрадиційних, інноваційних потоків у галузі управління персоналом промислового підприємства;

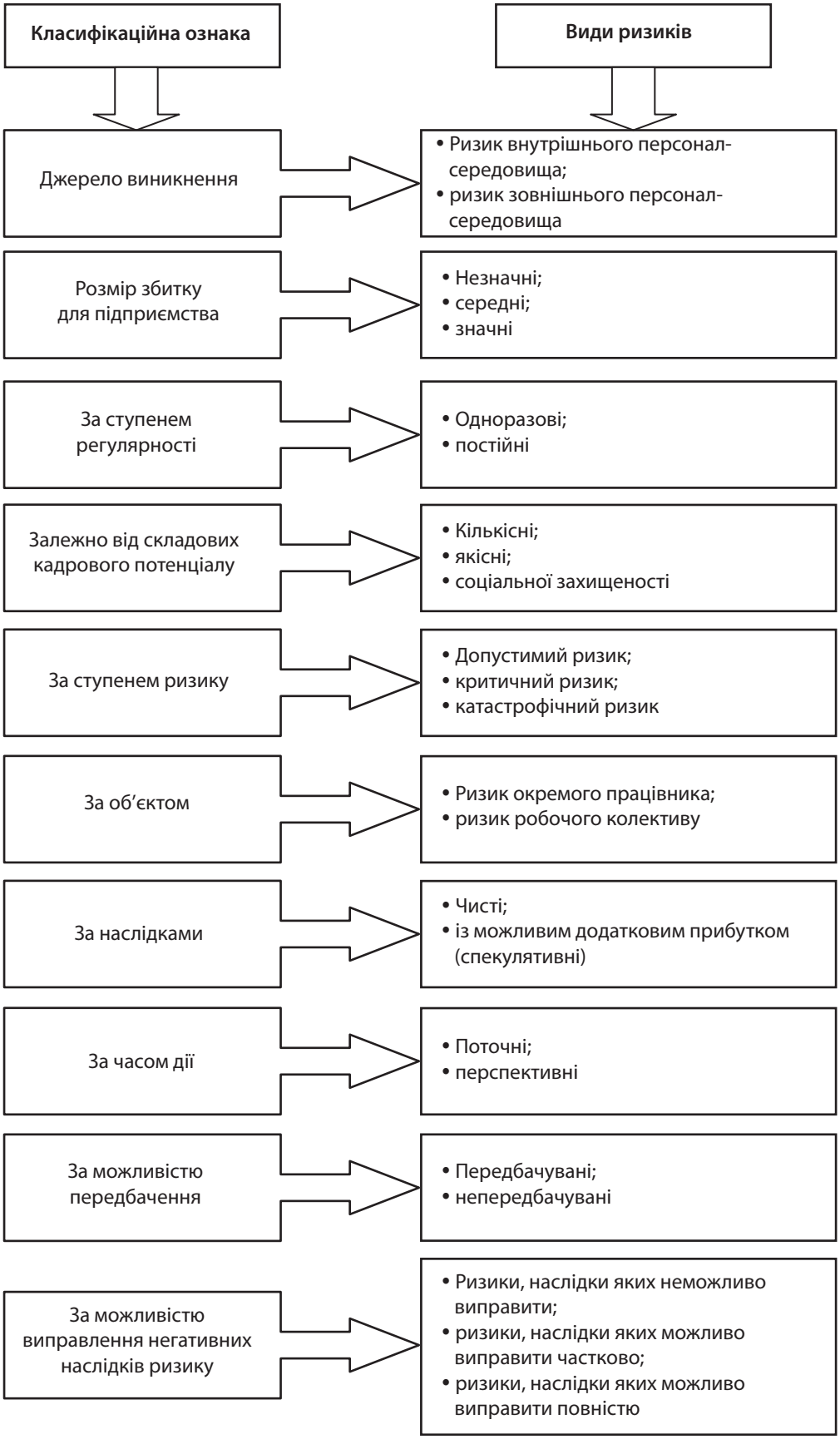

Рис. 1. Класифікація ризиків у системі управління кадровим потенціалом промислового підприємства

Джерело: узагальнено за [3; 8].

- *регулятивна функція* – її виконання заохочує інновації в управління людськими потоками, але вона може мати деструктивний характер, оскільки управлінське рішення може бути недостатньо обґрунтованим у зв'язку з відсутністю інформаційної грамотності;
- *захисна функція* – управління ризиками кадрових потоків є невід'ємною частиною процесу управління персоналом, тому керівники завжди повинні бути готові до невдач;
- *аналітична функція* – при управлінні кадровими потоками необхідно проаналізувати всі можливі варіанти, які будуть вибирати найбільш оптимальний варіант без ризику.

Для ефективного й успішного здійснення управління ризиками в управлінні кадровими потоками на підприємстві слід вивчити причини цього виду ризику.

Ризики реалізації кадрових стратегій управління кадровими потоками мають власне місце в системі управління кадровим потенціалом, яку представлено у вигляді п'ятирівневої системи (*рис. 2*).

Процес управління ризиками при реалізації стратегій управління кадровими потоками має такі *цілі*:

- перетворення ризиків реалізації управління кадровими потоками в можливості або переваги;
- розробка механізмів та реалізація заходів зниження ризиків;
- передбачення ризиків;
- визначення розміру втрат від ризику;
- розробка механізмів нейтралізації наслідків ризиків реалізації управління кадровими потоками;
- попередження появи можливих загроз;
- визначення причин появи ризиків.

Для того, щоб оцінити ризики реалізації стратегії управління кадровим потенціалом промислового підприємства в розрізі кадрових потоків, авторами розроблено перелік ризиків, які можуть виникнути при даному процесі (*табл. 1*).

Наступним кроком є оцінка імовірності появи ризиків та ступінь кожного з них за допомогою існуючих методів.

Одним із методів, за допомогою якого можна провести оцінку ризиків в умовах відсутності інформації, є метод експертних оцінок. Щоб здійснити дану оцінку, необхідно проранжувати критерії, за якими буде проведено оцінку конкретного ризику, зважити та комплексно оцінити [11].

Слід зауважити, що, окрім методу експертних оцінок, існують ще багато методів оцінки ризиків: статистичний, метод аналізу чутливості (критичних значень), нормативний метод, метод аналогій, дерево рішень, метод Монте-Карло, імітаційне моделювання, рейтинговий метод [12].

За результатами оцінки керівництву промислового підприємства разом зі спеціалістами кадрової служби необхідно розробити механізми нейтралізації наслідків ризиків при реалізації стратегії управління кадровим потенціалом. Проведене дослідження дає можливість попереджувати появу можливих загроз і визначити причини появи ризиків, а також розміри втрат від кожного ризику.

Враховуючи усе вищезазначене, доцільним є представлення концептуальної бази ризиків реалізації стратегії управління кадровим потенціалом промислового підприємства (*рис. 3*).

Саме тому кожне сучасне промислове підприємство повинно працювати в напрямі створення або вдосконалення системи управління ризиками у сфері реалізації кадрових стратегій та загальної кадрової політики в цілому.

ВИСНОВКИ

Запропонований підхід до оцінки ризиків управління кадровим потенціалом промислового підприємства на засадах аналізу кадрових потоків сприяє розвитку кадрового потенціалу промислового підприємства, оскільки розвиток цього потенціалу передбачає професійне навчання персоналу, перепідготовку та підвищення кваліфікації кадрів, професійний розвиток та ефективну систему мотивації, а всі ці напрямки є невід'ємною частиною управління трудовими потоками підприємства. ■

ЛІТЕРАТУРА

1. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом : навч. посіб. Київ : ЦУЛ, 2011. 468 с.

2. Білорус Т. В. Стратегічне управління кадровим потенціалом підприємства : монографія. Ірпінь : Національна академія ДПС України, 2007. 174 с.

3. Гармидер Л. Д. Содержание понятия кадрового потенциала предприятия в динамичных условиях современной экономики. *Бюлетень Міжнародного Нобелівського економічного форуму*. 2011. № 1. С. 93–99.

4. Дашко І. М. Кадровий потенціал: сутність та фактори його розвитку. *Економіка та держава*. 2017. № 1. С. 65–68.

5. Ковальська А. І. Економічна сутність кадрового потенціалу та його роль у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства. Ефективна економіка. 2015. № 12. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4675

6. Капустина Н. В. Риски управления персоналом. *Экономика образования*. 2008. № 4. С. 139–142.

7. Кольцова Л. Страховка от кадровых рисков. *Справочник по управлению персоналом*. 2010. № 5. С. 30–35.

8. Мазо Б. Управление рисками персонала как часть операционного риск-менеджмента. *Кадровик. Кадровый менеджмент*. 2007. № 3. URL: http://hr-portal.ru/article/kontrol-riska

9. Гринева В. Н., Писаревская А. И. Оценка уровня кадрового потенциала промышленных предприятий. *Бизнес Информ.* 2009. № 8. С. 122–126.

10. Вітлінський В. В., Верченко П. І. Аналіз, моделювання та управління економічними ризиками : навч.-метод. посіб. Київ : КНЕУ, 2000. 292 с.

11. Ілляшенко С. М. Економічний ризик : навч. посіб. 2-ге вид., доп. і перероб. Київ : ЦУЛ, 2004. 220 с.

12. Білецька К. В. Трудовий потенціал як чинник активізації інноваційних процесів. *Ефективна економіка*. 2014. № 4. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2932

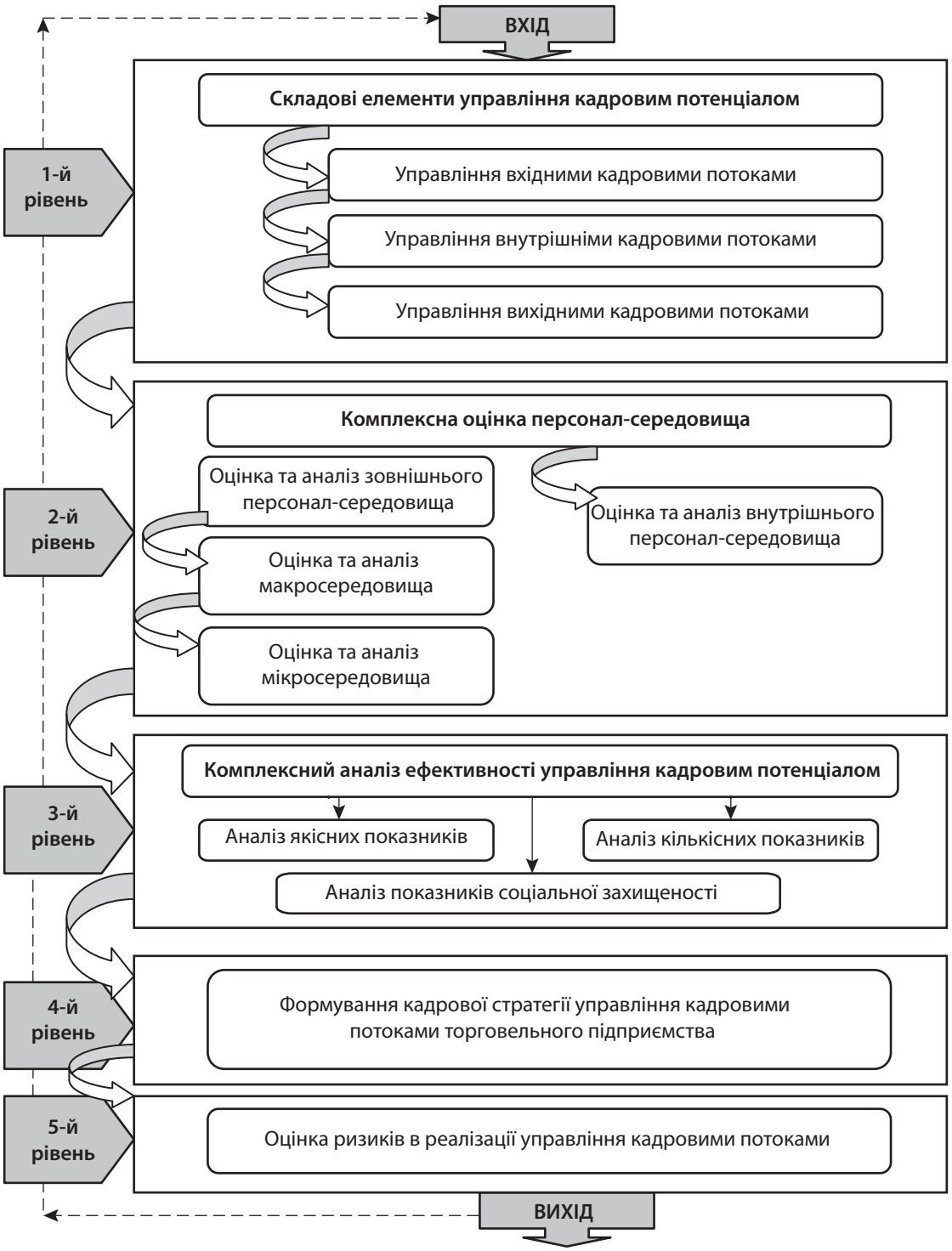

Рис. 2. Місце ризиків у системі управління кадровим потенціалом підприємства

Джерело: авторська розробка.

REFERENCES

Balabanova, L. V., and Sardak, O. V. *Upravlinnia personalom [HR]*. Kyiv: TsUL, 2011.

Biletska, K. V. "Trudovyi potentsial yak chynnyk aktyvizatsii innovatsiinykh protsesiv" [Labor potential as a factor in the activation of innovative processes]. Efektyvna ekonomika. 2014. http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2932

Bilorus, T. V. *Stratehichne upravlinnia kadrovym potentsialom pidpryiemstva* [Strategic management of personnel potential of the enterprise]. Irpin: Natsionalna akademiia DPS Ukrainy, 2007.

Dashko, I. M. "Kadrovyi potentsial: sutnist ta faktory yoho rozvytku" [Personnel potential: the essence and factors of its development]. *Ekonomika ta derzhava*, no. 1 (2017): 65-68.

Garmider, L. D. "Soderzhaniye ponyatiya kadrovogo potentsiala predpriyatiya v dinamichnykh usloviyakh sovremennoy ekonomiki" [The content of the concept of personnel potential of the enterprise in the dynamic conditions of the modern economy]. *Biuleten Mizhnarodnoho Nobelivskoho ekonomichnoho forumu,* no. 1 (2011): 93-99.

Grineva, V. N., and Pisarevskaya, A. I. "Otsenka urovnya kadrovogo potentsiala promyshlennykh predpriyatiy" [Assess-

Таблиця 1

Перелік імовірних ризиків у процесі реалізації стратегії управління кадровим потенціалом промислового підприємства

№ з/п	Ризики залежно від виду кадрових потоків підприємства
	Ризики вхідних кадрових потоків
1	Дисбаланс попиту та пропозиції робочої сили на ринку праці
2	Невідповідність методів відбору персоналу загальній корпоративній стратегії підприємства
3	Недосконале трудове законодавство в країні
4	Невідповідність обраного кандидата вимогам майбутньої посади
5	Відсутність чітких вимог, які висуваються майбутнім кандидатам на посаду
6	Недосконаліть системи пошуку та відбору персоналу
	Ризики внутрішніх кадрових потоків
7	Недосконаліть системи мотивації та стимулювання внутрішніх кадрових потоків
8	Невідповідність кадрової стратегії загальній стратегії підприємства
9	Неефективна система управління кадровими потоками
10	Несприятливий морально-психологічний клімат
11	Відсутність системи управління конфліктами
12	Недосконаліть системи просування та кар'єрного зростання
13	Суб'єктивний характер методів оцінки та атестації внутрішніх кадрових потоків
14	Недосконала та слабка система освіти в країні
15	Несприятливість та низький рівень умов праці
16	Ризик витоку важливої комерційної інформації підприємства
17	Ризик створення негативного персонал-іміджу підприємства
18	Психофізіологічні ризики
19	Морально-психологічні ризики
20	Нераціональність нормування робочого часу персоналу
21	Порушення трудового законодавства
22	Порушення Карного кодексу країни
23	Велика плинність кадрів
24	Зниження продуктивності праці
25	Низький рівень соціального захисту персоналу
26	Відсутність інноваційних методів управління кадровими потоками
	Ризики вихідних кадрових потоків
27	Недотримання трудового законодавства при звільненні
28	Ризик втрати цінних висококваліфікованих робітників
29	Недосконаліть системи вивільнення персоналу
30	Звільнення через нанесення підприємству збитку

ment of the level of human resources of industrial enterprises]. *Biznes Inform*, no. 8 (2009): 122-126.

Illiashenko, S. M. *Ekonomichnyi ryzyk* [Economic risk]. Kyiv: TsUL, 2004.

Kapustina, N. V. "Riski upravleniya personalom" [Risk management staff]. *Ekonomika obrazovaniya*, no. 4 (2008): 139-142.

Koltsova, L. "Strakhovka ot kadrovykh riskov" [Insurance against personnel risks]. *Spravochnik po upravleniyu personalom*, no. 5 (2010): 30-35.

Kovalska, A. I. "Ekonomichna sutnist kadrovoho potentsialu ta yoho rol u zabezpechenni konkurentospromozhnosti pidpryiemstva" [The economic essence of human resources and its role in ensuring the competitiveness of the enterprise]. Efektyvna ekonomika. 2015. http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4675

Mazo, B. "Upravleniye riskami personala kak chast operatsionnogo risk-menedzhmenta" [Personnel risk management as part of operational risk management]. Kadrovik. Kadrovyy menedzhment. 2007. http://hr-portal.ru/article/kontrol-riska

Vitlinskyi, V. V., and Verchenko, P. I. *Analiz, modeliuvannia ta upravlinnia ekonomichnymy ryzykamy* [Analysis, modeling and management of economic risks]. Kyiv: KNEU, 2000.

Рис. 3. Схема управління ризиками реалізації стратегії управління кадровим потенціалом промислового підприємства