

О. А. Шаповал,
к. пед. н., доцент, доцент кафедри менеджменту та фінансів,
Національна академія Національної гвардії України, м. Харків
ORCID ID: orcid.org/0000-0002-1939-9811

DOI: 10.32702/2306-6814.2024.1.73

ВПЛИВ КАДРОВИХ РИЗИКІВ НА СИСТЕМУ МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ ЯК СКЛАДОВУ КАДРОВОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА

O. Shapoval,
PhD in Pedagogical Sciences, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Management
and Finances, National Academy of National Guard of Ukraine, Kharkiv, Ukraine

THE IMPACT OF PERSONNEL RISKS ON THE PERSONNEL MANAGEMENT SYSTEM
AS A COMPONENT OF THE PERSONNEL SECURITY OF THE ENTERPRISE

У даній статті розглянуто вплив кадрових ризиків на систему менеджменту персоналу як складову кадрової безпеки підприємства. Охарактеризовано кадрові ризики з огляду на діяльність персоналу. Визначено двоїстий характер ризиків, наслідки від яких можуть бути як негативними, так й навпаки, позитивними. Розкрито основні причини недостатньої уваги кадровому ризик-менеджменту на сучасних підприємствах. Надано характеристику основних груп кількісних кадрових ризиків, а саме ризику плинності кадрового складу підприємства, ризику незаміщення вакантних посад, ризику затягнення скорочення персоналу, диспропорційного кадрового ризику. Детально охарактеризовано кожну групу якісних кадрових ризиків. спекулятивний характер ризиків в податковій сфері. Визначено загрози кадровій безпеці підприємства, які в свою чергу є джерелами виникнення кадрових ризиків. Наведено напрями підвищення ефективності функціонування системи менеджменту персоналу з урахуванням загроз виникнення кадрових ризиків.

This article examines the impact of personnel risks on the personnel management system as a component of the personnel security of the enterprise. Personnel risks are characterized in view of personnel activities. The dual nature of risks is determined, the consequences of which can be both negative and, on the contrary, positive. The main reasons for insufficient attention to personnel risk management at modern enterprises are revealed. The characteristics of the main groups of quantitative personnel risks are provided, namely, the risk of turnover of the company's personnel, the risk of not filling vacant positions, the risk of delaying the reduction of personnel, disproportionate personnel risk. Each group of qualitative personnel risks is characterized in detail. speculative nature of risks in the tax field. Threats to the company's personnel security are identified, which in turn are sources of personnel risks. Directions for improving the effectiveness of the personnel management system are given, taking into account the threats of personnel risks. In order to prevent negative

events and ensure the security of the personnel management system, it becomes necessary to analyze and study the probable risks associated with the activities of the company's employees, as well as with the insufficient competence of personnel services in matters of confronting threats to the company's personnel security. The consequences of such risks can be an increase in the number of threats from own personnel, which can lead to a decrease in the level of economic security of the enterprise and loss of financial resources. In the modern conditions of conducting business processes, personnel risks are one of the central links of the company's personnel management system. That is, human resources are critical components that can cause negative results during activity and under the influence of the external and internal environment of the enterprise. It is the imperfection of the personnel policy and the unprofessionalism of the management staff that can lead to the probable occurrence of risky situations in the field of personnel management. That is why there is a need to characterize personnel risks and their causes, taking into account the current problems that accompany the activities of domestic enterprises and organizations.

*Ключові слова: кадрові ризики, управління персоналом, кадрові загрози, безпека підприємства.
Key words: personnel risks, personnel management, personnel threats, enterprise security.*

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК З ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

Сьогодні в умовах трансформаційного конкурентного середовища з великим ступенем невизначеності та потенційних загроз надзвичайно актуальною стає проблема управління персоналом підприємства з врахуванням кадрових ризиків, які можуть створити вкрай деструктивні наслідки як для кадрової безпеки, так і для підприємства взагалі. Саме тому зараз підвищуються вимоги до здатності менеджерів ті керівників підприємств вчасно та адекватно реагувати на негативні фактори впливу на систему кадрового менеджменту.

Для запобігання негативним подіям та забезпечення захищеності системи управління персоналом необхідним стає аналіз та дослідження ймовірних ризиків, пов'язаних з діяльністю працівників підприємства, а також з недостатньою компетентністю кадрових служб в питаннях протистояння загрозам кадровій безпеці підприємства. Наслідками таких ризиків можуть стати збільшення кількості загроз від власного персоналу, що може призвести до зниження рівня економічної безпеки підприємства та втрати фінансових ресурсів.

Отже, необхідність створення надійного рівня кадрової безпеки підприємства з можливістю протистояти ймовірним кадровим ризикам є однією з головних проблем в системі економічної безпеки підприємства та забезпечення його конкурентоспроможності.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Дослідженню кадрових ризиків та їх впливу на систему управління персоналом підприємства присвятили значну кількість наукових доробок такі автори: В. Вітлінський, М. Бессєдіна, І. Івченко, Т. Цвігун, О. Шпикуляк, В. Родченко, Л. Андрушко, А. Маренич та інші. Але сьогодні можна зазначити, що навіть наявність великої кількості наукових робіт з даної проблематики не зменшує актуальності та гостроти питань дослідження впливу кадрових ризиків на систему управління персоналом підприємства.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою даної роботи є визначення впливу кадрових ризиків на систему менеджменту персоналу як складової кадрової безпеки підприємства.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

В сучасних умовах ведення бізнес-процесів кадрові ризики є однією з центральних ланок системи управління персоналом підприємства. Тобто кадрові ресурси є критичними складовими, які можуть викликати негативні результати під час діяльності та під впливом зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства. Саме недосконалість кадрової політики та непрофесіоналізм керівного складу можуть призвести до ймовірного настання ризикових ситуацій в сфері менеджменту персоналу. Саме тому виникає необхідність характеристики кадрових ризиків та причин їх виникнен-

ня з врахуванням проблем сьогодення, які супроводжують діяльність вітчизняних підприємств та організацій [1].

Отже, трактувати кадрові ризики можна, по-перше, з огляду на діяльність персоналу:

— це ризики недостатньої компетенції працівників, внаслідок яких можуть бути прийняті неефективні управлінські рішення, що, в свою чергу, створює проблеми в будь-якій сфері функціонування підприємства.

Тобто ризики, викликані недостатньою кваліфікацією працівників можуть призвести до плинності кадрів, зменшення обсягів виробництва, зниження його ефективності, відхилення від тактичних та стратегічних цілей діяльності підприємства.

Але в даному випадку потрібно враховувати двоїстий характер ризиків — наслідки можуть бути як негативними, так й навпаки, позитивними.

— ризики неочікувано високої компетентності працівників підприємства.

До сприятливих подій, викликаних дією таких кадрових ризиків, можна віднести отримання прибутку у збільшеному розмірі, зростання показників продуктивності праці, прийняття креативних та інноваційних управлінських рішень, зміцнення трудової дисципліни, зростання мотивації праці. Саме це може сприяти у подальшому підтримці конкурентних позицій підприємства на ринку та створенню його позитивного іміджу [2].

На жаль, кадровому ризик-менеджменту зараз приділяється недостатньо уваги саме в межах конкретних підприємств, тому що:

1) основою кадрових ризиків є поведінка людини, яка дуже складно піддається прогнозуванню та плануванню. Невизначеність кадрового менеджменту підсилюється складністю сучасних бізнес-процесів, швидкими темпами науково-технічного прогресу, достатнього розгалуженою системою внутрішній та зовнішніх комунікацій підприємства, а також особистими якостями кожного окремого працівника — його схильністю соціалізації, природне лідерство та можливість створювати позаробочі взаємовідносини;

2) відсутнє чітке сприйняття кадрових ризиків як постійно існуючих загроз. Значна кількість сучасних управлінців схильні вважати ризики у сфері персоналу такими, що виникають раптово, випадково або тимчасово. Тобто майже зовсім не відпрацьовується система планування протидії настанню ризикових подій в кадровій сфері, немає чіткого та злагодженого алгоритму прийняття кадрових ризиків та розрахунку можливих негативних чи, навпаки, позитивних наслідків від них. Тобто дії в сфері кадрового ризик-менеджменту в основному здійснюються по залишковому принципу фінансування та не ставляться в пріоритетні сфери кадрового менеджменту.

3) нечітка оцінка впливу ризиків в сфері персоналу на загальні фінансові результати діяльності підприємства, відсутність стійких параметрів якісної та кількісної оцінки наслідків настання ризикових подій. Практично вимірювання впливу кадрових ризиків відбувається часто на основі незалежних та непов'язаних між собою чинників, що створює необ'єктивну картину поточної та

перспективної ситуації в системі управління персоналом.

Тобто виникає потреба в класифікації кадрових ризиків задля їх чіткої діагностики та встановлення меж їх впливу на внутрішнє та зовнішнє середовище компанії.

Якщо відійти від трактування кадрових ризиків з огляду персоналу, то наступною ознакою характеристики можна вважати форму прояву кадрових ризиків, в залежності від якої їх можна поділити на:

— кількісні кадрові ризики. Тобто це ризики, наслідки яких піддаються кількісному вимірюванню. До цієї групи можна віднести:

1) ризик плинності кадрового складу підприємства — відтік кваліфікованих працівників в наслідок неефективної кадрової політики. Ефектами від таких ризиків можуть стати збільшення витрат на пошук, відбір та наймання нового персоналу, втрачання часу на його адаптацію та навчання, або витрати на навчання та перекваліфікацію наявних працівників на заміщення вакантних посад;

2) ризик незаміщення вакантних посад — може призвести до втрати частини прибутку, зниженню продуктивності праці, порушення виробничих ланцюгів діяльності підприємства;

3) ризик затягнення скорочення персоналу — в умовах складної економічної ситуації на підприємстві не своєчасне скорочення кадрового складу може викликати поглиблення кризового становища та призвести до недоотримання прибутку, або взагалі до збиткових результатів діяльності підприємства;

4) диспропорційний кадровий ризик — може викликати перевантаження кадрового складу одних структурних підрозділів, та незавантаженість та нестачу працівників в інших й, відповідно, збитки в діяльності підприємства за рахунок зниження ефективності його функціонування. [3]

— якісні кадрові ризики. Тобто це ризики, пов'язані з невідповідністю наявного кадрового складу підприємства тим вимогам та кваліфікації, що необхідні для здійснення діяльності. До цієї групи можна віднести:

1) кадрові ризики недосконалого штатного розкладу. Тобто сюди можна віднести неякісно прописані посадові інструкції, які нечітко враховують особливості відповідних робочих місць, в наслідок чого посаду можуть обіймати некомпетентні працівники;

2) ризик невідповідної або недостатньої освіти чи кваліфікації — викликає невідповідність працівника займаній посаді або його необізнаність у професійних питаннях;

3) ризик відсутності у працівників ділових якостей. Сюди можна віднести складність діагностики персоналу підприємства на вміння поводитись у складних професійних ситуаціях, вміння швидко реагувати на зміни, наявність якісного досвіду роботи, творчого потенціалу, ділової інтуїції;

4) ризик відсутності у персоналу певних особистих якостей, необхідних для успішної професійної діяльності — вміння налагоджувати комунікації, схильність до самовдосконалення, стресостійкість, здатність до зростання інтелектуальних здібностей тощо;

5) ризик несприймання нововведень — в цій групі можна виокремити цілу низку кадрових ризиків, пов'язаних з опорою нововведенням:

а) ризик страху не впоратись з нестандартною професійною ситуацією;

б) ризик неспроможності використовувати під час роботи інноваційні методи та сучасні технології;

в) ризик затяжної адаптації до можливих змін в організаційній структурі підприємства;

г) ризик несприйняття нових стратегічних цілей та завдань;

6) ризик відсутності лояльності персоналу — тобто вірогідність виникнення в колективі зловживань довірою, взаємопідтримкою, дестабілізація моральної атмосфери, встановлення позаштатних негативних відносин, виникнення робочих та особистих конфліктів [4].

— кадрові ризики, пов'язані з втратами підприємства. До цієї групи можна віднести:

1) ризики захисту комерційної таємниці та інформаційної безпеки — це розголошення комерційної інформації несумлінними працівниками конкурентам або стороннім особам, недотримання інформаційного етикету (необмежений доступ до таємної інформації або можливість її отримання працівниками, в обов'язки яких це не входить), розголошення фінансового стану компанії, порушення інтелектуальної власності тощо;

2) кадрові ризики фінансової безпеки — крадіжки, недотримання законодавства, порушення фінансової звітності, надання фальшивих фінансових даних;

3) кадрові ризики, які впливають на безпеку та здоров'я працівників — неухважність на робочому місці, недотримання правил охорони праці, недотримання санітарно-гігієнічних норм;

4) кадровий ризик втрати ключових співробітників — звільнення із-за низької оплати праці чи несприятливих умов, перехід в компанію-конкурент;

5) кадрові ризики, пов'язані з майновою відповідальністю — крадіжки та псування майна.

— кадрові ризики, в залежності від джерел їх формування. До цієї групи можна віднести:

1) ризики внутрішніх джерел формування — це ризики впливу кадрової політики підприємства, системи управління персоналом, якості управлінських рішень та обраної стратегії діяльності підприємства;

2) ризики зовнішніх джерел формування — вплив змін законодавчої бази держави, політична та економічна ситуація в країні, конкурентоспроможність підприємства та стан компанії на займаному сегменті ринку.

— кадрові ризики системи управління персоналом на підприємстві. До цієї групи можна віднести:

1) ризики звільнення працівників — розголос комерційної таємниці, втрата носіїв ключових компетенцій, втрата стійкого розвитку підприємства, втрата конкурентних переваг, погіршення іміджу підприємства;

2) ризик неефективності використання кадрового складу підприємства — неналежний рівень трудової дисципліни, відсутність кар'єрного планування, відсутність належних умов праці тощо;

3) кадрові ризики у розвитку персоналу — відсутність професійного навчання та перенавчання, неякісне підвищення кваліфікації, відсутність кадрового резерву на підприємстві;

4) мотиваційні кадрові ризики — неналежне мотивування працівників може викликати зниження працездатності та сумлінності праці, сформувані відсутність до підвищення результатів професійної діяльності;

5) атестаційний кадровий ризик — обрання неефективної системи оцінювання персоналу, яка на надає об'єктивної картини якості кадрового складу підприємства;

6) адаптаційний кадровий ризик — можливість нового працівника, так би мовити, не вписатись в колектив компанії, що викличе за собою створення конфліктних ситуацій та зниження продуктивності праці;

7) кадрові ризики відбору та наймання персоналу — заміщення вакантних посад некваліфікованими працівниками. [5]

Отже, наведений підхід класифікації кадрових ризиків надає можливість запобігти втратам від їх настання або мінімізувати їх з найбільшою вигодою для підприємства, що є гостро необхідним в умовах трансформаційних змін та кризових явищ в загальній економічній ситуації в країні.

Надана класифікація надає можливість прогнозувати та ідентифікувати кадрові ризики, а також планувати систему їх мінімізації та прийняття, тобто створити дієвий алгоритм кадрового ризик-менеджменту на підприємстві.

Як показує проведений аналіз, класифікація кадрових ризиків є досить широкою. Саме тому стає необхідним уточнення поняття загроз кадровій безпеці підприємства, які в свою чергу є джерелами виникнення кадрових ризиків. [6]

Серед таких можна відзначити наступні чинники. По-перше, це можуть бути протизаконні дії персоналу як в інтересах конкурентів, так і з особистих мотивів.

По-друге, до кадрових загроз слід віднести відсутність сприятливої соціально-психологічної атмосфери в колективі, нестійкі засади корпоративної культури компанії.

По-третє, це помилки в роботі кадрової служби підприємства (некваліфікований добір персоналу, відсутність постійних анкетувань та опитувань працівників щодо задоволеності роботою).

По-четверте, це недобросовісне ставлення окремих працівників до виконання своїх посадових обов'язків [7].

Доцільним буде зазначити, що на відміну від кадрових ризиків, кадрові загрози мають адресний характер, тобто вони є чітко вираженими та легше піддаються вимірюванню та прогнозуванню.

Незважаючи на те, що в сучасних умовах людські ресурси є одними з найважливіших та найцінніших ресурсів підприємства, водночас вони є найнестійлішою складовою підприємства, від якою на пряму залежить результат діяльності компанії. Саме кадровий склад підприємства є самим вразливим з боку внутрішніх та зовнішніх загроз [8].

Отже, під час підвищення ефективності функціонування системи менеджменту персоналу на підприємстві доцільно зводити кадрові ризики до мінімуму, а саме:

— чітко відпрацювати технології відбору кандидатів на вакантні посади (перевірка рекомендаційних листів

з попереднього місця роботи, співбесіда з працівником кадрової служби, проведення вхідного опитування на відповідність вакантній посаді, застосування випробувального терміну роботи задля запобігання невідповідності результатів роботи працівника очікуванням роботодавця);

— відповідність підвищення кваліфікації працівників тактичним та стратегічним цілям підприємства (це стане запорукою підвищення результатів праці та цільового витрачання коштів на оплату навчання);

— встановлення чіткого контролю щодо технологічних та кадрових процесів [9].

Таким чином, у формуванні кадрової безпеки підприємства можна зазначити кілька напрямів, а саме: невідмінне дотримання чітких заходів при найманні нових працівників, розробка плану їх адаптації, створення умов для лояльності персоналу до підприємства, розробка правил ведення конфіденційного діловодства, а також дотримання збереження комерційної таємниці. Тільки взаємозв'язок цих дій зможе позитивно вплинути на формування стійкого стану кадрової безпеки компанії та ефективного функціонування системи менеджменту персоналу під впливом ймовірності настання ризикових подій.

Для гарантування дотримання кадрової безпеки підприємства необхідно забезпечити наступні умови — наявність достатніх фінансових ресурсів для управління персоналом та відповідність стратегічних планів загальній місії підприємства.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Підводячи підсумки проведеного дослідження, слід зазначити, що аналіз кадрових ризиків необхідно проводити враховуючи двоїстий характер наслідків настання ризикових подій — як негативних, так і позитивних.

В сучасних умовах проблема впливу кадрових ризиків на систему менеджменту персоналу є вкрай актуальною. Але ідентифікація кадрових ризиків та мінімізація їх негативні наслідки можливі лише при створенні ефективного алгоритму кадрового ризик-менеджменту на підприємстві, який би враховував особливості класифікації кадрових ризиків та джерела їх походження, тобто кадрові загрози.

Тобто сучасна система управління персоналом підприємства повинна бути спрямована на попередження кадрових ризиків та мати в своєму арсеналі певні розроблені заходи щодо захисту від них.

Література:

1. Македон В. В., Валіков В. П. Економічна безпека підприємства в концепті процесного управління. *Нобелівський вісник*. 2017. № 1 (10). С. 12—22. DOI: <https://doi.org/10.32342/2616-3853-2017-1-10-2>.
2. Бабиш С. Управління ризиками в контексті корпоративного управління: вітчизняний досвід. *Соціальна економіка*. 2022. № (63). С. 56—64. DOI: <https://doi.org/10.26565/2524-2547-2022-63-05>
3. Самойленко В. В. Особливості формування системи управління ризиками на підприємстві. *Вчені за-*

писки Таврійського Національного університету імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління. 2022. Т. 33 (72). № 1. С. 28—36.

4. Чайкіна А. Особливості інтеграції ризик-менеджменту в систему управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2022. № 39. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-39-5>.

5. Грішнова О. А., Оцінювання персоналу: сучасні підходи до забезпечення ефективності. *Формування ринкової економіки: Збірник наукових праць*. 2017. С. 57—63.

6. Бессонова А. В., Черната Т. М. Аналіз методів розвитку кадрового потенціалу. *Центрально-український науковий журнал*. 2021. Вип. 6 (39). С. 97—105.

7. Гірман А. П., Булава А. П. Показники оцінки в організації розвитку персоналу. *Молодий вчений*. 2017. № 10 (50). С. 838—843.

8. Хаджинова О. В. Ризик-менеджмент як складова системи управління фінансовою безпекою на підприємстві. *Reporter of the Priazovskyi state Technical University. Economic sciences*. 2019. № 37. С. 7—13.

9. Шаповал О. А. Системний підхід до управління персоналом підприємства. "Вчені записки Таврійського Національного університету ім. В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління", 2019. Том 30 (69) № 4. С. 82—85.

References:

1. Makedon, V. V. and Valikov, V. P. (2017), "Economic security of the enterprise in the concept of process management", *Nobel Herald*, vol. 1 (10), pp. 12—22.
2. Babych, S. (2022), "Risk management in the context of corporate management: domestic experience", *Sotsial'na ekonomika*, vol. (63), pp. 56—64.
3. Samoylenko, V. V. (2022), "Peculiarities of formation of the risk management system at the enterprise", *Vcheni zapysky Tavriys'koho Natsional'noho universytetu imeni V. I. Vernads'koho. Seriya: Ekonomika i upravlinnya*, vol. 33 (72), no. 1, pp. 28—36.
4. Chaykina, A. (2022), "Features of the integration of risk management in the enterprise management system", *Ekonomika ta suspil'stvo*, (39).
5. Hrishnova, O. A. (2017), "Personnel evaluation: modern approaches to ensuring efficiency", *Formuvannia rynkovoi ekonomiky: Zbirnyk naukovykh prats*, pp. 57—63.
6. Bessonova, A. V. and Chernata, T. M. (2021), "Analysis of personnel development methods", *Centralnoukrayinskyj naukovyj zhurnal*, vol. 6 (39), pp. 97—105.
7. Girman, A. P. and Bulava, A. P. (2017), "Evaluation indicators in the organization of personnel development", *Molodyj vchenyj*, vol. 10 (50), pp. 838—843.
8. Khadzynova, O. V. (2019), "Risk management as a component of the financial security management system in enterprise", *Reporter of the Priazovskyi state Technical University. Economic sciences*, vol. 37, pp. 7—13.
9. Shapoval, O. A. (2019), "A systematic approach to enterprise personnel management", *Vcheni zapysky Tavriyskogo Natsionalnogo universytetu Im. V. I. Vernadskogo. Seriya: Ekonomika i upravlinnya*. vol. 30 (69), no. 4, pp. 82—85.

Стаття надійшла до редакції 24.12.2023 р.