

Електронний журнал «Ефективна економіка» включено до переліку наукових фахових видань України з питань економіки (Категорія «Б», Наказ Міністерства освіти і науки України № 975 від 11.07.2019). Спеціальності – 051, 071, 072, 073, 075, 076, 292.

Ефективна економіка. 2023. № 5.

DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2023.5.43>

УДК 005.95: 331.1

Т. В. Білорус,

к. е. н., доцент,

Київський національний університет імені Тараса Шевченка

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-7620-4622>

ВИБІР МЕТОДІВ УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМИ РИЗИКАМИ: ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНИЙ ПІДХІД

T. Bilorus,

PhD in Economics, Associate Professor,

Department of Innovation and Investment Activity Management,

Taras Shevchenko National University of Kyiv

CHOICE OF PERSONNEL RISKS MANAGEMENT METHODS: THEORETICAL AND METHODOLOGICAL APPROACH

Перетворення персоналу в стратегічний ресурс організації в сучасних умовах господарювання обумовлює необхідність посилення обґрунтованості прийняття рішень щодо управління кадровими ризиками, що і обумовлює актуальність обраної теми дослідження у статті.

У статті запропоновано нове бачення використання сценарного підходу до вибору методів управління кадровими ризиками. Виокремлено етапи процесу вибору методів управління кадровими ризиками, визначені особливості методичного забезпечення їх проходження. У статті представлено приклад адаптації використання запропонованого методичного підходу для оцінювання

і ранжирування різних методів управління кадровими ризиками на основі методу аналізу ієрархій. Отримані результати дозволили математично формалізувати задачу рейтингування та обрати оптимальний метод управління кадровими ризиками при конкретній комбінації факторів підсистеми зовнішнього середовища, внутрішньо-організаційного та внутрішньо-індивідуального. Кожна з підсистем представлена певним набором факторів. Так підсистема зовнішнього середовища включає такі фактори: стихійні лиха, війна, катастрофи тощо; рівень та якість життя людей; кадрова політика конкурентів; становище галузі в економічній підсистемі; умови ринку праці. Внутрішньо-організаційна підсистема включає: неефективна система оплати праці; рівень корпоративної культури; суб'єктивізм прийняття управлінських рішень; неефективні внутрішні комунікації та похідні від них; недосконала система управління персоналом. Внутрішньо-індивідуальна підсистема включає: соціально-психологічні фактори; ризики неблагодійності; економічні та біологічні фактори. Важливо відмітити, що це не остаточний перелік факторів. Він може бути доповнений та/або змінений на розгляд керівництва організації та експертів залежно від цілей проведення дослідження.

Заслужовує на увагу представлений у статті алгоритм аналізу та оцінки рівня дієвості системи управління кадровими ризиками організації. Таким чином, запропонований методичний підхід може бути використаний керівниками організацій для розробки й обґрунтування стратегічних управлінських рішень щодо оптимізації процесів управління кадровими ризиками.

In modern business conditions, personnel are turning into a strategic resource of the organization. This makes it necessary to strengthen the validity of decision-making regarding personnel risk management. This determines the relevance of the chosen research topic in the article.

The article proposes a new vision of using a scenario approach to the selection of personnel risk management methods. The process stages of choosing personnel

risk management methods are highlighted. Methodical support specific features of their passage are determined. The article presents an example of adapting the use of the proposed methodical approach for evaluating and ranking various personnel risk management methods based on the method of analyzing hierarchies. The obtained results made it possible to mathematically formalize the rating task and choose the optimal method of personnel risk management with a specific combination of the external environment, intra-organizational and intra-individual subsystems' factors. Each subsystem is represented by a certain set of factors. Thus, the subsystem of the external environment includes the following factors: natural disasters, war, disasters, etc.; level and quality of people's life; personnel policy of competitors; the position of the industry in the economic subsystem; labor market conditions. The intra-organizational subsystem includes: inefficient pay system; level of corporate culture; subjectivism of managerial decision-making; ineffective internal communications and their derivatives; imperfect personnel management system. The intra-individual subsystem includes: socio-psychological factors; non-charitable risks; economic and biological factors. It is important to note that this is not a definitive list of factors. It can be supplemented and/or changed at the discretion of the organization management and experts, depending on the objectives of the research.

The algorithm of analysis and assessment of the effectiveness level of the organization personnel risk management system presented in the article deserves attention. Thus, the proposed methodical approach can be used by organizations' heads to develop and substantiate strategic management decisions regarding the personnel risk management processes optimization.

Ключові слова: персонал, кадрові ризики, управління кадровими ризиками, метод аналізу ієрархій.

Keywords: personnel, personnel risks, personnel risks management, hierarchies' analysis method.

Постановка проблеми. Сучасні умови господарювання вітчизняних організацій супроводжуються значним рівнем невизначеності, мінливості,

нестабільності, а іноді навіть турбулентності. Всі ці негативні фактори призводять до виникнення різних видів ризиків, а особливо ризиків у сфері управління персоналом, які в свою чергу призводять до додаткових втрат у кількісних та якісних показниках діяльності, часових та фінансових втрат тощо.

Високий рівень ймовірності настання кадрових ризиків вимагає від керівників організацій сьогодні відповідних методів та технологій ефективного управління ними. Саме це і обумовлює актуальність обраної теми дослідження.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питанням управління ризиками в цілому та управління кадровими ризиками зокрема присвячено цілу низку як закордонних так і вітчизняних досліджень і публікацій.

Більшість з цих публікацій [1, 2, 4, 6, 7] присвячені питанням визначенням сутності категорії «кадровий ризик», класифікації кадрових ризиків та їх оцінці, хоча насправді управління кадровими ризиками це процес, який значно виходить за окреслені межі. Так чи інакше цей процес передбачає визначення основного напрямку управління кадровими ризиками в межах якого і будуть здійснюватися відповідні заходи.

У загальному вигляді процес управління кадровими ризиками являю собою сукупність технологій, алгоритмів, методів та прийомів, які дозволяють спрогнозувати кадрові ризики та вжити відповідних заходів щодо їх уникнення та мінімізації негативних наслідків.

В системі управління ризиками ціла низка досліджень направлені на вивчення питання щодо визначення основних методів управління ризиками. Так, Геврек Ю.С. [3] у своєму дослідженні виокремлює наступні методи управління ризиками: ухилення, локалізація, дисипація, компенсація, прийняття, раціоналізація, передача. Лозовський О.М. [5] виділяє методи ухилення, попередження, збереження та передачі ризику.

В багатьох аспектах процес управління кадровими ризиками є ідентичним до процесу управління ризиками в цілому. Саме це припущення і дало нам змогу відштовхнутися у питанні визначення основних стратегічних напрямів (методів) управління кадровими ризиками: уникнення кадрових ризиків;

утримання кадрового ризику; передача кадрового ризику; зниження кадрових ризиків.

Формування цілей статті (постановка завдання). Метою дослідження є розробка методичних рекомендацій щодо обґрунтування вибору методу управління кадровими ризиками та визначення можливості практичного застосування цих рекомендацій на практиці.

Виклад основного матеріалу. Для того, щоб процес управління кадровими ризиками був ефективнішим та об'єктивнішим, необхідно здійснювати формальний аналіз виважених рішень, який здійснюється за допомогою експертів, та потім об'єднується в одне ціле на основі яких передбачають використати ряд моделей щодо мінімізації кадрових ризиків. Застосування методу аналізу ієрархій дасть можливість дотриматись всіх принципів.

З метою подальшого дослідження був обраний саме цей метод, адже математична модель з ієрархічним представленням елементів визначає ідею будь-якої проблеми. Сутність методу аналізу ієрархій полягає в декомпозиції проблеми на простіші складові частини для попарного порівняння експертом суджень. Судження будуть відображатися у вигляді чисел в подальшому.

Реалізація методу аналізу ієрархій щодо управління кадровими ризиками відбувається поетапно.

ЕТАП 1. Визначення альтернативних варіантів методів управління кадровими ризиками:

1. **Уникнення кадрових ризиків.** Даний метод є найбільш консервативним способом нейтралізації кадрових ризиків, адже він припускає повну відмову від будь-яких дій, що можуть спричинити суттєві ризики. Цей метод обмежено використовують на практиці, оскільки він зможе призвести до призупинення або відмови від певної діяльності.

2. **Утримання кадрового ризику.** Сутність даного напрямку управління кадровими ризиками полягає в створенні додаткових резервів для покриття збитку. Сума резерву рівна повній необхідній сумі для покриття кадрового ризику. З метою утримання кадрових ризиків потрібно здійснювати додатковий

контроль. Всередині компанії повинні бути чітко визначені процедури з прийняття кадрових ризиків, та персонал повинен бути ознайомленим з базовим переліком дій у невизначеній ситуації.

3. Передача кадрового ризику. Управління кадровими ризиками можливо передати на аутсорсинг спеціалізованій компанії в даному напрямку. Це дозволить не тільки знизити кадрові ризики, але і підвищити ефективність інших напрямків діяльності організації, також зменшити витрати на реалізацію цих процесів самостійно.

4. Зниження кадрових ризиків. На даному етапі компанія не відмовляється від кадрового ризику, а здійснює відповідний спектр дій щодо уникнення або мінімізації їх. Зниження кадрових ризиків – це складний процес, який вимагає залученості більшої кількості кваліфікованих співробітників, ресурсів та жорсткого контролю над цими процесами. Основною перевагою є те, що всі ці процеси керовані та підконтрольні.

Найкраще поєднання методів управління кадровими ризиками залежить від впливу різноманітних факторів.

ЕТАП 2. Вибір підсистем кадрових ризиків та факторів впливу.

Факторами, що здійснюють вплив на обрання методу управління кадровими ризиками, є підсистеми, які представлені відповідним переліком складових. Базою для визначення підсистем управління кадровими ризиками слугує класифікація, яку запропонували Н.С. Скопенко та О.М. Петухова [7].

Згідно з цією класифікацією підсистеми управління кадровими ризиками матимуть наступну інтерпретацію: зовнішня підсистема; внутрішньо-організаційна підсистема; внутрішньо-індивідуальна підсистема (рис. 1).

Зовнішня підсистема	Внутрішньо-організаційна підсистема	Внутрішньо-індивідуальна підсистема
• стихійні лиха, війна, катастрофи тощо • рівень та якість життя людей • кадрова політика конкурентів • становище галузі в економічній підсистемі • умови ринку праці (пропозиції на ринку праці та професійний дисбаланс ринку)	• неефективна система оплати праці • рівень корпоративної культури • суб'єктивізм прийняття управлінських рішень • неефективні внутрішні комунікації та похідні від них • недосконала система управління персоналом	• соціально-психологічні (демотивація, міжособистісні конфлікти) • ризики неблагодійності (схильність до інтриг, нестійкість до стресових ситуацій, байдужість, погіршення матеріального стану та соціального статусу) • економічні (компетенції, професійний та творчий потенціал, працездатність) • біологічні (вік, стать, психологічні особливості, фізіологічні особливості, здоров'я)

Рис.1. Підсистеми кадрових ризиків та їхні фактори впливу

**Джерело: розроблено автором на основі [7]*

ЕТАП 3. Здійснення попарного порівняння підсистем та факторів впливу

На даному етапі здійснимо попарне порівняння вище зазначених підсистем за ступенем їх впливу на систему управління кадровими ризиками. Результати проведеного аналізу будуть представлені у зворотньосиметричній квадратичній матриці. За шкалою інтенсивності від одного до дев'яти будемо оцінювати інтенсивність прояву елемента ієрархії i до елемента j . Бальні оцінки матимуть наступне значення [7] (рис. 2).

Бали	1	2, 4, 6, 8	3	5	7	9
Значення	рівна можливість	проміжні значення	помірна перевага одного елемента над іншим	суттєва або сильна перевага	значна перевага	більш значна перевага

Рис.2 Шкала інтенсивності

Отримана матриця попарних порівнянь для підсистем кадрових ризиків представлена у табл. 1 та табл. 2.

Таблиця 1. Матриця першого рівня порівняння складових підсистеми кадрових ризиків

Внутрішньо-організаційна підсистема					
1	2	3	4	5	6
	Неефективна система оплати праці	Рівень корпоративної культури	Суб'єктивізм прийняття управлінських рішень	Неефективні внутрішні комунікації та похідні від них	Недосконала система управління персоналом
Неефективна система оплати праці	1	3	3	1/3	1/2
Рівень корпоративної культури	1/3	1	5	5	1/4
Суб'єктивізм прийняття управлінських рішень	1/3	1/5	1	4	5
Неефективні внутрішні комунікації та похідні від них	3	1/5	1/4	1	1/2
Недосконала система управління персоналом	2	4	1/5	2	1
Зовнішня підсистема					
	Стихійні лиха, війна, катастрофи тощо	Рівень та якість життя людей	Кадрова політика конкурентів	Становище галузі в економічній підсистемі	Умови ринку праці
Стихійні лиха, війна, катастрофи тощо	1	5	4	5	4
Рівень та якість життя людей	1/5	1	2	4	1/3
Кадрова політика конкурентів	1/4	1/2	1	1/3	2
Становище галузі в економічній підсистемі	1/5	3	3	1	2
Умови ринку праці	1/4	3	2	1/2	1
Внутрішньо-індивідуальна підсистема					
	Соціально-психологічні	Ризики неблагонадійності	Економічні	Біологічні	
Соціально-психологічні	1	5	1/2	4	
Ризики неблагонадійності	1/5	1	4	2	
Економічні	2	1/4	1	3	
Біологічні	1/4	1/2	1/3	1	

**Джерело: розроблено автором*

Таблиця 2. Матриця другого рівня порівняння підсистем кадрових ризиків

	Зовнішня підсистема	Внутрішньо-організаційна підсистема	Внутрішньо-індивідуальна підсистема
1	2	3	4
Зовнішня підсистема	1	2	3
Внутрішньо-організаційна підсистема	1/2	1	3
* Внутрішньо-індивідуальна підсистема	1/3	1/3	1

Джерело: розроблено автором

ЕТАП 4. Розрахунок вектору пріоритетів та визначення глобального пріоритету

На основі отриманих даних можемо визначити параметри матриці та побудувати вектори пріоритетів (табл. 3). Для прикладу розрахуємо один з векторів пріоритету:

$$X_1 = \frac{\sqrt[3]{1 \cdot 2 \cdot 3}}{\sqrt[3]{1 \cdot 2 \cdot 3} + \sqrt[3]{0.5 \cdot 1 \cdot 3} + \sqrt[3]{0.33 \cdot 0.33 \cdot 1}} = 0,5855$$

$$Y_1 = \frac{\sqrt[5]{1 \cdot 5 \cdot 4 \cdot 5 \cdot 4}}{\sqrt[5]{1 \cdot 5 \cdot 4 \cdot 5 \cdot 4} + \sqrt[5]{0.2 \cdot 1 \cdot 2 \cdot 4 \cdot 0.33} + \sqrt[5]{0.25 \cdot 0.5 \cdot 1 \cdot 0.33 \cdot 2} + \sqrt[5]{0.2 \cdot 3 \cdot 3 \cdot 1 \cdot 2} + \sqrt[5]{0.25 \cdot 3 \cdot 2 \cdot 0.5 \cdot 1}} = 0,2102$$

Таблиця 3. Значення векторів пріоритетів

Складова	Вектор пріоритетів	Вагомість
1	2	3
Зовнішня підсистема	X₁	0,5855
Стихійні лиха, війна, катастрофи тощо	Y ₁	0,4708
Рівень та якість життя людей	Y ₂	0,1253
Кадрова політика конкурентів	Y ₃	0,0864
Становище галузі в економічній підсистемі	Y ₄	0,1835
Умови ринку праці	Y ₅	0,1341
Внутрішньо-організаційна підсистема	X₂	0,2928
Неефективна система оплати праці	Y ₁	0,2102
Рівень корпоративної культури	Y ₂	0,2245
Суб'єктивізм прийняття управлінських рішень	Y ₃	0,2053
Неефективні внутрішні комунікації та похідні від них	Y ₄	0,1155
Недосконала система управління персоналом	Y ₅	0,2446
Внутрішньо-індивідуальна підсистема	X₃	0,1217
Соціально-психологічні	Y ₁	0,3986
Ризики неблагонадійності	Y ₂	0,2521
Економічні	Y ₃	0,2481
Біологічні	Y ₄	0,1013

*Джерело: розроблено автором

Відповідно до отриманих результатів дослідження можна зробити наступний висновок: найбільш вагомою підсистемою, яку потрібно враховувати під час управління кадровими ризиками, є зовнішня підсистема, що включає в себе перелік факторів впливу.

Наступним кроком дослідження на даному етапі виступає побудова матриць третього рівня, що демонструють порівняння визначених методів управління кадровими ризиками відповідно до підсистем.

Таблиця 4. Матриця третього рівня порівнянь методів управління кадровими ризиками

Внутрішньо-організаційна підсистема				
1	2	3	4	5
	Уникнення кадрових ризиків	Утримання кадрових ризиків	Передача кадрових ризиків	Зниження кадрових ризиків
Уникнення кадрових ризиків	1	1/5	1/5	1/5
Утримання кадрових ризиків	5	1	3	3
Передача кадрових ризиків	5	1/3	1	2
Зниження кадрових ризиків	5	1/3	1/2	1
Зовнішня підсистема				
	Уникнення кадрових ризиків	Утримання кадрових ризиків	Передача кадрових ризиків	Зниження кадрових ризиків
Уникнення кадрових ризиків	1	1/7	1/3	1/7
Утримання кадрових ризиків	7	1	1/3	1/2
Передача кадрових ризиків	3	3	1	1/5
Зниження кадрових ризиків	7	2	5	1
Внутрішньо-індивідуальна підсистема				
	Уникнення кадрових ризиків	Утримання кадрових ризиків	Передача кадрових ризиків	Зниження кадрових ризиків
Уникнення кадрових ризиків	1	2	1/3	1/5
Утримання кадрових ризиків	1/2	1	1/3	1/4
Передача кадрових ризиків	3	3	1	3
Зниження кадрових ризиків	5	4	1/3	1

**Джерело: розроблено автором*

Першочергово потрібно розрахувати вектор пріоритетів для кожного методу управління кадровими ризиками відповідно до підсистеми. Результати обрахунків представлені в табл. 5.

Таблиця 5. Значення векторів пріоритетів

Складова	Вектор пріоритетів	Вагомість
1	2	3
Зовнішня підсистема	X₁	0,5855
Уникнення кадрових ризиків	Z ₁	0,0531
Утримання кадрових ризиків	Z ₂	0,1930
Передача кадрових ризиків	Z ₃	0,2156
Зниження кадрових ризиків	Z ₄	0,5384
Внутрішньо-організаційна підсистема	X₂	0,2928
Уникнення кадрових ризиків	Z ₁	0,0576
Утримання кадрових ризиків	Z ₂	0,4990
Передача кадрових ризиків	Z ₃	0,2597
Зниження кадрових ризиків	Z ₄	0,1836
Внутрішньо-індивідуальна підсистема	X₃	0,1217
Уникнення кадрових ризиків	Z ₁	0,1221
Утримання кадрових ризиків	Z ₂	0,0913
Передача кадрових ризиків	Z ₃	0,4618
Зниження кадрових ризиків	Z ₄	0,3247

**Джерело: розроблено автором*

На основі глобального пріоритету ми прийматимемо рішення щодо управління кадровими ризиками. (табл. 6.).

Таблиця 6. Значення глобального пріоритету

Підсистема управління кадровими ризиками	Вагомість	Метод управління кадровими ризиками			
		Уникнення	Утримання	Передача	Зниження
1	2	3	4	5	6
Зовнішня підсистема	0,5855	0,0531	0,1930	0,2156	0,5384
Внутрішньо-організаційна підсистема	0,2929	0,0576	0,4990	0,2597	0,1836
Внутрішньо-індивідуальна підсистема	0,1217	0,1221	0,0913	0,4618	0,3247
Глобальний пріоритет		0,0628	0,2703	0,2585	0,4085

**Джерело: розроблено автором*

Спираючись на отримані показники щодо глобального пріоритету, можна зробити висновок, що найбільшого значення в системі управління кадровими ризиками в сучасних умовах виступає метод зниження факторів кадрових ризиків за кожною з підсистем.

ЕТАП 5. Побудова ієрархічної системи пріоритетності підсистем залежно від методу управління кадровими ризиками.

Наступним кроком нашого дослідження слугуватиме визначення ступеню використання методу управління кадровими ризиками залежно від стану

обраних підсистем. Для реалізації цього завдання проведено опитування експертів (зовнішнього та внутрішнього аудитора компанії), які виставили бальну оцінку від 1-го до 5-ти кожній складовій системи управління кадровими ризиками.



Рис. 4. Ієрархія підсистем управління кадровими ризиками

**Джерело: розроблено автором*

Використовуючи дані, отримані на попередньому етапі дослідження, визначимо рівень дієвості системи управління кадровими ризиками (табл. 7).

Отже, фактичний рівень дієвості системи управління кадровими ризиками в компанії є досить високим. Абсолютне відхилення між оцінками внутрішнього та зовнішнього аудитора є мінімальним, та складає 0,0328. Це свідчить, що фахівці в компанії приділяють достатньо уваги пошуку шляхів мінімізації кадрових ризиків.

Таблиця 7. Рівень дієвості системи управління кадровими ризиками

Підсистема управління кадровими ризиками	Вагомість	Значення рівня дієвості системи управління кадровими ризиками на думку зовнішнього аудитора		Значення рівня дієвості системи управління кадровими ризиками на думку внутрішнього аудитора	
		бал	бал*вагомість	бал	бал*вагомість
1	2	3	4	5	6
Зовнішня підсистема	0,5855	4,2	2,4591	4,2	2,4591
Стихійні лиха, війна, катастрофи тощо	0,4708	5	2,354	5	2,354
Рівень та якість життя людей	0,1253	4	0,5012	5	0,6265
Кадрова політика конкурентів	0,0864	5	0,432	4	0,3456
Становище галузі в економічній підсистемі	0,1835	3	0,5505	3	0,5505
Умови ринку праці	0,1341	4	0,5364	4	0,5364
Внутрішньо-організаційна підсистема	0,2928	3,8	1,1126	3,6	1,0541
Неефективна система оплати праці	0,2102	5	1,051	5	1,051
Рівень корпоративної культури	0,2245	4	0,898	4	0,898
Суб'єктивізм прийняття управлінських рішень	0,2053	3	0,6159	3	0,6159
Неефективні внутрішні комунікації та похідні від них	0,1155	4	0,462	2	0,231
Недосконала система управління персоналом	0,2446	3	0,7338	4	0,9784
Внутрішньо-індивідуальна підсистема	0,1217	4	0,4868	4,75	0,5781
Соціально-психологічні	0,3986	5	1,993	5	1,993
Ризики неблагонадійності	0,2521	4	1,0084	5	1,2605
Економічні	0,2481	4	0,9924	5	1,2405
Біологічні	0,1013	3	0,3039	4	0,4052
Рівень управління кадровими ризиками		4,0585		4,0913	

*Джерело: розроблено автором

Бажаний рівень дієвості системи управління кадровими ризиками, визначений експертним шляхом, становить 4,8 бали. Співвідношення фактичного рівня дієвості системи управління кадровими ризиками до бажаного дасть нам змогу обрати найоптимальніший метод управління кадровими ризиками за шкалою, представленою на рис. 5.

Співвідношення	[75-100 %]	[50 – 75%)	[25 – 50 %)	[0 – 25 %)
Значення	зниження кадрових ризиків	утримання кадрових ризиків	передача кадрових ризиків	уникнення кадрових ризиків

Рис. 5. Шкала співвідношень фактичного значення до бажаного

**Джерело: розроблено автором*

Співвідношення рівня управління кадровими ризиками на думку:

- Зовнішнього аудитора: $4,0585 / 4,8 = 0,8455$ або 84,55 %;
- Внутрішнього аудитора: $4,0913 / 4,8 = 0,8524$ або 85,24 %.

Ураховуючи всі моменти управління кадровими ризиками компанії, управлінському персоналу потрібно звернути увагу на такий метод, як зниження кадрових ризиків, який базується на застосування превентивних заходів задля майбутньої мінімізації ризиків.

Висновки і перспективи подальших розвідок. Управління кадровими ризиками є досить складним, але дуже необхідним аспектом діяльності керівників будь якої організації. Використання запропонованого алгоритму дозволить керівникам прийняти необхідні управлінські рішення щодо вибору пріоритетного в тій чи іншій ситуації методу управління кадровими ризиками залежно від ймовірності та рівня впливу конкретних факторів. Перспективи подальших досліджень полягаю у можливості адаптації інструментів формування та вибору корпоративної стратегії у практику вибору стратегії управління кадровими ризиками.

Література

1. Білорус Т. В., Бурмістрова О. О. Ризики при прийнятті кадрових управлінських рішень: теоретико-методичний підхід. *Ефективна економіка*. 2021. № 1. DOI: [10.32702/2307-2105-2021.1.74](https://doi.org/10.32702/2307-2105-2021.1.74)
2. Величко Я.І. Оцінка кадрових ризиків в системі управління персоналом. *Економіка транспортного комплексу*. 2018. Вип. 32. С. 123-136.
3. Геврек Ю.С. Теоретичні основи механізму комплексного управління - ризиками на підприємстві. *Науково-виробничий журнал «Бізнес-навігатор»*. 2020. Випуск 3 (59). С. 81-88. http://business-navigator.ks.ua/journals/2020/59_2020/15.pdf
4. Горбачова І. Управління кадровими ризиками в умовах ринку. *Україна: аспекти праці*. 2014. №8. С. 37-42.
5. Лозовський О. М. Управління ризиками як центральна ланка процесу стратегічного управління підприємством. *Молодий вчений*. 2017. №2. С. 275-279. <http://molodyvcheny.in.ua/files/journal/2017/2/66.pdf>
6. Проскура В. Ф. Методологічні підходи до управління ризиками. *Економіка і суспільство*. 2017. Вип. 9. С. 599-607.
7. Скопенко Н. С., Петухова О. М. Теоретико-методичні основи ризик-менеджменту кадрових ризиків бізнес-організацій. *Сучасний менеджмент у вирішенні проблем розвитку підприємств харчової промисловості: моделі, стратегії, технології : колективна монографія*. Київ : ФОП Ямчинський О. В., 2022. С. 150-214.

References

1. Bilorus, T. and Burmistrova, O. (2021), "Risks in making personnel management decisions: a theoretical and methodological approach", *Efektivna ekonomika*, vol. 1. DOI: [10.32702/2307-2105-2021.1.74](https://doi.org/10.32702/2307-2105-2021.1.74).
2. Velichko, Ya. I. (2018), "Assessment of personnel risks in the personnel management system", *Ekonomika transportnogo kompleksu*, vol. 32, pp. 123-136.
3. Hevrek Yu.S. (2020), "Theoretical fundamentals of the mechanism of comprehensive risk management at the enterprise", *Naukovo-vyrobnychy zhurnal*

- «Biznes-navihator», vol. 3 (59), pp. 81-88, available at: http://business-navigator.ks.ua/journals/2020/59_2020/15.pdf (Accessed 05 May 2023).
4. Horbachova, I. (2014), “Management of personnel risks in the market”, *Ukraine: aspects of labor*, vol. 8, pp. 37-42.
 5. Lozovskyi, O. M. (2017), “Risk management process as a central element of strategic management”, *Molodyi vchenyi*, vol. 2, pp. 275-279, available at: <http://molodyvcheny.in.ua/files/journal/2017/2/66.pdf> (Accessed 05 May 2023).
 6. Proskura, V. F., & Bilak, R. H. (2017), “Methodological Approaches to Risk Management”, *Economics and Society*, vol. 9, 599-607..
 7. Skopenko, N. S. and Petukhova, O. M. (2022), “Theoretical and methodological foundations of risk management of personnel risks of business organizations”, *Suchasnyi menedzhment u vyrishenni problem rozvytku pidpryemstv kharchovoi promyslovosti: modeli, stratehii, tekhnolohii* [Modern management in solving problems of development of food industry enterprises: models, strategies, technologies], FOP Yamchynskyi O. V., Kyiv. S. 150-214.

Стаття надійшла до редакції 17.05.2023 р.