

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. № 12.

DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2023.12.33>

УДК 338.242

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

ІНТЕГРАЦІЯ РИЗИК-ОРІЄНТОВАНОГО ПІДХОДУ В УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ 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*

INTEGRATION OF A RISK-ORIENTED APPROACH TO ENTERPRISE PERSONNEL MANAGEMENT

У даній статті розглянуто сутність та значення ризик-орієнтованого підходу в управлінні персоналом з урахуванням складних геополітичних та економічних умов здійснення діяльності підприємства. Детально розглянуто та охарактеризовано основні принципи ризик-орієнтованого підходу в системі управління персоналом підприємства. Надано перелік дій щодо використання ризик-орієнтованого підходу в управлінні персоналом підприємства. Обґрунтовані вимоги щодо інтеграції ризик-орієнтованого

підходу до управління персоналом. Визначено сферу застосування ризик-орієнтованого підходу в процесі управління персоналом підприємства та встановлено межі використання зазначеного підходу. Надано напрямки застосування інтеграції ризик-орієнтованого підходу в управлінні персоналом підприємства. Встановлено обмеження, які впливають на використання ризик-орієнтованого підходу в управлінні персоналом підприємства. Надано рекомендації щодо прийняття управлінських рішень в результаті оцінювання кадрових ризиків.

This article examines the essence and significance of a risk-oriented approach in personnel management, taking into account the complex geopolitical and economic conditions of the enterprise. The main principles of the risk-oriented approach in the personnel management system of the enterprise are considered and characterized in detail. A list of actions regarding the use of a risk-oriented approach in personnel management of the enterprise is provided. Reasonable requirements for the integration of a risk-oriented approach to personnel management. The scope of application of the risk-oriented approach in the process of personnel management of the enterprise was defined and the limits of the use of the specified approach were established. Directions for the integration of the risk-oriented approach in the management of the company's personnel are provided. Restrictions have been established that affect the use of a risk-oriented approach in personnel management of the enterprise. Recommendations are given for making managerial decisions as a result of personnel risk assessment. The effective use of a risk-oriented approach during personnel management in modern conditions is becoming an extremely urgent problem, the solution of which will ensure the improvement of the effectiveness of the activities of both human resources and the enterprise as a whole, ensuring sustainable development, the achievement of tactical and strategic goals, the formation of corporate culture and personal indicators labor activity of each employee in particular. In such conditions, it will be expedient to use the concept of a risk-oriented approach in

personnel management of the enterprise with the aim of increasing the efficiency of management decision-making and harmonizing all business processes. Personnel management using a risk-oriented approach is a certain number of organizational measures and procedures for the creation and use of effective components of facilitating the fulfillment of enterprise goals. The main task of the risk-oriented approach in personnel management is to ensure the efficiency of the use of human resources, their professional competences and compliance with the requirements of the positions held under the conditions of compliance with the current state legislation in general and the regulatory framework of the enterprise in particular.

Ключові слова: *ризик, персонал, кадри, управління, кадровий менеджмент, підприємство.*

Keywords: *risk, personnel, personnel resources, management, personnel management, enterprise.*

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок з важливими науковими чи практичними завданнями. За останній час підприємницька діяльність в усіх сферах здійснюється в складних умовах швидкого технологічного розвитку, постійних змін у нормативно-правовому регулюванні, що, в свою чергу, викликає виникнення багатьох видів ризиків, які супроводжують усі процеси, починаючи від виробничо-господарських, юридичних, фінансових, не оминаючи й галузь кадрового управління. Ефективне використання ризик-орієнтованого підходу під час управління персоналом в сучасних умовах стає вкрай актуальною проблемою, вирішення якої забезпечить підвищення результативності діяльності як кадрових ресурсів, так і підприємства в цілому, забезпечуючи сталий розвиток, досягнення тактичних та стратегічних цілей, формування корпоративної культури та особистих показників трудової діяльності кожного працівника зокрема. В таких умовах доцільним буде використання концепції ризик-орієнтованого підходу в управлінні персоналом підприємства з метою

збільшення ефективності прийняття управлінських рішень та гармонізації всіх бізнес-процесів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідження та аналіз проблематики ризик-орієнтованого підходу здійснювався у фокусі наукових розробок низки науковців, таких як Ю. Білан, Р. Воронко, В. Гречанінов, М. Копитко, О. Орлик, Н. Пименова та інших. Проблема забезпечення ризик-орієнтованого підходу до управління персоналом сучасного підприємства залишається дедалі актуальнішою та потребує як від практиків так і від теоретиків, що працюють в галузі менеджменту використання нових методів та засоби протидії руйнівним процесам та деструктивним явищам.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою даної роботи є дослідження сутності та значення ризик-орієнтованого підходу в управлінні персоналом з урахуванням складних геополітичних та економічних умов здійснення діяльності підприємства.

Виклад основного матеріалу дослідження. Управління персоналом з використанням ризик-орієнтованого підходу – це певна низка організаційних заходів та процедур щодо створення та використання ефективних компонентів сприяння виконанню цілей підприємства. Основним завданням ризик-орієнтованого підходу в управлінні персоналом є забезпечення ефективності використання кадрових ресурсів, їх професійних компетентностей та відповідності вимогам займаних посад на умовах дотримання чинного державного законодавства взагалі та нормативної бази підприємства зокрема. [1]

Сучасним суб'єктам господарської діяльності потрібний сформований ризик-орієнтований підхід та поетапна інтеграція в усі бізнес-процеси задля результативного функціонування та розвитку. [2] Сфера кадрового менеджменту тут не є виключенням.

Основні принципи ризик-орієнтованого підходу в системі управління персоналом підприємства наступні:

- розподіл кадрових ресурсів – кадрові ресурси підприємства потрібно розподіляти не рівномірно, а враховуючи розмір ризику та його ймовірність;

- співвимірність – кошти та зусилля, яких потребує виявлення та обробка ризику повинні співвимірюватись з вигодами та надбаннями, які можливо отримати;

- інтегрованість – впровадження ризик-орієнтованого підходу в усі кадрові процеси підприємства із залученням кожного співробітника кадрової служби;

- гнучкість – плановість проведення моніторингових та контрольних заходів щодо відповідності та актуальності методів ризик-орієнтованого підходу;

- антиципація – прогнозування перебігу подій у майбутньому з урахуванням різноманітних сценаріїв реалізації ризикових подій;

- відкритість – максимальна відкритість для всіх членів трудового колективу.

Головною особливістю ризик-орієнтованого підходу є пошук, аналізування та оцінювання ризиків задля забезпечення розуміння кожним співробітником вразливості до ризиків кадрового менеджменту.

Зазначення контексту ризик-орієнтованого підходу на підприємстві задля забезпечення ефективного функціонування системи управління персоналом вимагає встановлення зовнішніх та внутрішніх чинників, які потрібно враховувати під час реалізації кадрової політики підприємства.

Перелік дій щодо використання ризик-орієнтованого підходу в управлінні персоналом підприємства наступний:

1. Розробка та розвиток ризик-орієнтованої стратегії управління персоналом, а саме:

- відкритий та своєчасний обмін інформацією для кожного члена трудового колективу щодо корпоративних цінностей та управлінських рішень;

- апарат управління підприємства має пріоритет у визначенні завдань та цілей управління кадровими ризиками;
- розробка на підприємстві єдиної цілісної концепції ризик-орієнтованого кадрового менеджменту.

2. Інтегрування ризик-орієнтованого підходу в усі процеси управління персоналом підприємства, а саме:

- формалізація на підприємстві методу визначення прийнятного ризику;
- розробка ефективної програми управління кадровими ризиками;

3. Покращення системи внутрішнього контролю та процесів управління персоналом підприємства, а саме:

- встановлення для кожного підрозділу підприємства ключових показників кадрових ризиків, які використовуються для їх прогнозу та подальшої оцінки;
- проведення самооцінювання кадрового складу в межах кожного підрозділу підприємства;
- оптимізація контрольних процедур щодо зниження витрат на запобігання ризикових ситуацій в системі управління персоналом підприємства в цілому та кожного окремого підрозділу зокрема.

4. Оптимізація функцій управління ризиками в кадровому менеджменті, а саме:

- діяльність працівників кадрової служби оцінюється з врахуванням проходження навчання практичним навичкам використання ризик-орієнтованого підходу в управлінні персоналом;
- стандартизація засобів виявлення та спостереження за виникненням можливих ризиків;
- застосування ризик-орієнтованого підходу в управлінні персоналом підприємства на базі інтегрованих технологій, які запобігають зайвим процесам з управління кадровими ризиками;

- інформування всіх членів кадрової служби щодо можливості виникнення ризикових подій, а не лише лінійного керівника безпосереднього підрозділу підприємства, де існує ймовірність певного кадрового ризику.

5. Удосконалення процесу управління персоналом підприємства з врахуванням ризик-орієнтованого підходу, а саме:

- регулярний моніторинг та звітність щодо прогнозування, виявлення запобігання ризиків кадрового менеджменту.

6. Інформування про здійснення ризик-орієнтованих заходів щодо системи управління персоналом підприємства, а саме:

- відображення в річній звітності витрат на всі заходи щодо запобігання виникненню та усуненню наслідків ризиків. [3]

Під час початкової стадії впровадження ризик-орієнтованого підходу до управління персоналом підприємства необхідно одержати загальну інформацію щодо стану системи кадрового менеджменту, задля розуміння труднощів та ризиків, які притаманні даному підприємству.

Необхідно отримати загальні дані щодо місії підприємства, його стратегії, корпоративних цінностей та основних завдань діяльності, а також визначити роль кадрового складу в усіх цих процесах.

Інформація такого роду надасть можливість узгодити відповідність між цілями діяльності в сфері управління персоналом підприємства, загальними стратегічними цілями та місією компанії. Головним є фіксація внутрішніх та зовнішніх факторів, що можуть стати джерелами виникнення ризику в управління персоналом.

Також необхідним є усвідомлення того, що застосування ризик-орієнтованого підходу в управлінні персоналом підприємства повинне бути пов'язаним з загальними стратегічними цілями компанії, а не лише обмежуватись сферою кадрового менеджменту.

Виявлення внутрішніх факторів відбувається завдяки аналізу структури та складових кадрового потенціалу підприємства, спостереженню за його взаємодією, розподілом повноважень та обов'язків працівників підприємства.

Виявлення зовнішніх факторів можливо здійснювати за допомогою використання SWOT-аналізу, PEST-аналізу чи інших інструментів.

Вимогами щодо інтеграції ризик-орієнтованого підходу в управління персоналом можна визначити наступні:

- закони та нормативно-правові акти: вся нормативно-правова документація, на яку спирається в своїй діяльності підприємство в цілому та кадрова служба зокрема, дотримання всіх зобов'язань, які зазначені в трудовому договорі (контракті);
- стандарти: підприємства повинні відповідати певним стандартам в своїй діяльності, кадрова служба в даному випадку не є виключенням;
- внутрішня політика: всі внутрішні вимоги підприємства, його цінності, правила, корпоративна культура.

Підприємству доцільно визначити види та розмір кадрових ризиків, які воно готове та здатне прийняти з урахуванням цілей власної діяльності. Також потрібно встановити показники та критерії для оцінювання вагомості кадрових ризиків та для розробки заходів щодо їх уникнення. Такі показники обов'язково потрібно адаптувати до стратегічних цілей підприємства.

Застосовуючи ризик-орієнтований підхід в процесі управління персоналом підприємству необхідно визначити сферу використання та межі використання зазначеного підходу. [4]

Інтеграція застосування ризик-орієнтованого підходу до управління персоналом підприємства може відбуватись за наступними напрямками:

- кадрова служба, структурні підрозділи та відділи, філія, підприємство загалом;
- процеси кадрового менеджменту: наймання та відбір кадрів, адаптація персоналу, навчання та підвищення кваліфікації, планування кар'єри та особистий розвиток працівників;

- активи: штат співробітників, база даних кадрового забезпечення, особисті дані працівників та ін.

Вкрай необхідним є встановлення обмежень, які впливають на використання ризик-орієнтованого підходу в управлінні персоналом підприємства:

- фінансові;
- технічні;
- часові;
- організаційні;
- методичні.

Дослідження кадрових ризиків під час застосування ризик-орієнтованого підходу до управління персоналом підприємства вимагає виявлення ризику, його аналізування та оцінювання.

Аналізування ризиків, що виникають під час управління персоналом, складається з встановлення причин ризику та можливостей настання наслідків від нього.

Чинники, що впливають на можливість настання та наслідки ризику потребують ідентифікації, тобто наслідки можуть мати безліч форм прояву.

Щодо контролюючих заходів та їх результатів, то тут необхідно обов'язкове їх врахування. Таким чином, можна зазначити, що головною метою аналізу ризику є розрахунок його розміру. [5].

Рекомендовано під час аналізу процесу інтеграції ризик-орієнтованого підходу в управління персоналом враховувати наступні особливості:

- вірогідність певних подій та їх наслідки;
- часові межі настання ризиків чи їх наслідків;
- ефективність контролюючих заходів.

Стосовно управлінських рішень в результаті оцінювання кадрових ризиків можна визначити наступні:

- перегляд цілей кадрового управління;
- відсутність реакції на ризик, тобто так зване прийняття ризику;

- варіативність опрацювання ризиків;
- додаткове аналізування;
- підтримання діючих контрольних заходів.

Потребують також детальної уваги прийняти управлінські рішення та критерії, за якими вони приймалися.

Отже, прийняття рішень базується на критеріях ризиків, які визначають ступінь та межі реакції на них.

Вид прийнятого управлінського рішення напряму буде залежати від витрат на подолання наслідків ризику чи користі від відсутності реакції на ризик, а також від витрат на посилення контрольних заходів.

Взагалі прийняття управлінських рішень в системі кадрового менеджменту повністю пов'язане з виникненням ризиків, від особливостей яких напряму залежать саме види ухвалених рішень.

Існують випадки так званих залишкових кадрових ризиків, передбачити чи спрогнозувати які майже неможливо, відповідно неможливим стає розробка заходів реагування на такі події.

Засади інтегрування ризик-орієнтованого підходу до управління персоналом підприємства наступні:

- захист корпоративних цінностей та кадрової політики підприємства: тобто впровадження даного підходу дозволить забезпечити підвищення результативності використання кадрового потенціалу, посилення мотиваційних заходів й, відповідно, поліпшення продуктивності праці та забезпечення саморозвитку підприємства в цілому та кожного працівника зокрема;
- це не є діяльність, відокремлена від всіх інших заходів кадрового управління, а навпаки це складова частина всіх управлінських процесів підприємства;
- є складовою частиною процесу прийняття управлінських рішень;
- здійснюється систематично, планово та своєчасно на всіх рівнях управління персоналом підприємства;

- базується на інформаційних даних, до яких можна віднести минулий досвід, спостереження, прогнозування, експертне оцінювання. Однак, безумовно, потрібно наголосити на достовірності даних та їх доступності для відповідальних осіб. Саме ці фактори сприяють позбавленню від виникнення розбіжностей в прийнятті відповідних управлінських рішень;

- адаптованість, що виявляється у наявності умов для врахування всіх виникаючих обставин внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства;

- прозорість, що забезпечить належний рівень реагування на ризики;

- динамічність, інтерактивність, швидке реагування на зміни;

- відповідальність, тобто всі учасники процесу інтеграції ризик-орієнтованого підходу до управління персоналом несуть відповідальність за постійний моніторинг ризиків, їх виявлення, своєчасне реагування на них та використання ефективних заходів боротьби зі збільшенням виникнення подібних подій.

Використання наведених напрямків інтеграції ризик-орієнтованого підходу до управління персоналом підприємства надасть можливість:

- оцінювати засоби та методи, за допомогою яких на підприємстві здійснюється реагування на кадрові ризики;

- виявити сильні та слабкі сторони управління кадровими ризиками та забезпечення ефективного використання кадрового потенціалу;

- зменшення витрат, пов'язаних з прогнозуванням, оцінюванням та реагуванням на ризики.

Перехід від стану неприйняття ризику до стану прийняття потребує певних змін. Одним із варіантів таких змін може стати введення посади інспектора з кадрових ризиків у кадровій службі підприємства. Але це в жодному разі не позбавляє відповідальності за реагування на виникнення ризикових подій інших співробітників, це тільки підсилить засоби інтегрування ризик-орієнтованого підходу до управління персоналом

організації. Цьому також повинна сприяти зміна певних складових корпоративної культури підприємства. [6]

Усунення труднощів на шляху інтеграції ризик-орієнтованого підходу до управління персоналом підприємства можна здійснити наступним чином:

- проведення інформування на службових зборах та нарадах про ситуації виникнення кадрових ризиків та способів їх подолання;
- навчання фахівців кадрової служби методології управління кадровими ризиками;
- введення прозорого механізму управління ризиками, що виникають у кадровому менеджменті;
- обізнаність щодо кадрових ризиків кожного структурного підрозділу підприємства;
- проведення анкетувань та опитувань кадрового складу підприємства задля завчасного виявлення та попередження можливих кадрових ризиків. [7]

В залежності від типу підприємства, його кадрової політики, корпоративної культури та інших чинників обирається специфіка відповідник часових проміжків, саме в які інтеграція ризик-орієнтованого підходу в систему управління персоналом підприємства буде найефективнішою:

- під час кардинальних змін у структурі персоналу підприємства;
- під час зміни організаційної структури суб'єкта господарювання;

Саме в такі періоди необхідно «озброїти» співробітників кадрової служби підприємства усіма засобами щодо реагування на можливі ризикові події та їх негативні наслідки.

Висновки та перспективи подальших розвідок у даному напрямі.

Отже, можна констатувати, що в мінливих умовах сьогодення сучасні вітчизняні підприємства вкрай потребують інтегрування ризик-орієнтованого підходу до управління персоналом. Саме цей процес надасть можливість зберегти стабільність кадрового складу підприємства, захиститись від впливу

та наслідків негативних подій, підвищити рівень ефективності кадрового потенціалу й, відповідно, покращити результативність діяльності підприємства в цілому.

Надані напрямки інтеграції ризик-орієнтованого підходу в управлінні персоналом підприємства надають можливість ефективного впровадження даного підходу на підприємствах, що передбачає отримання позитивного ефекту в усіх сферах діяльності підприємства, не обмежуючись лише кадровою компонентою.

Література

1. Гречанінов В.Ф., Бегун В.В. Функції управління і нагляду в ризик-орієнтованому підході до управління безпекою. *Математичні машини і системи*. 2014. № 1. С. 159-170.
2. Воронко Р. Управління ризиками і концепція ризик-орієнтованого внутрішнього контролю. *Інститут бухгалтерського обліку, контроль та аналіз в умовах глобалізації. Міжнародний науковий журнал*. 2018. Випуск 3-4. С. 49-58.
3. Орлик О. В. Теоретичні аспекти забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємств. *Вісник соціально-економічних досліджень*, 2015. № 1. С. 84–92.
4. Олійник Т.І. Ризик-менеджмент – чинник забезпечення економічної безпеки підприємств і стабільного розвитку України. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2018. № 5. С. 115-118.
5. Дуднєва Ю.Е., Антипцева О.Ю., Обиденнова Т.С. Ризик-менеджмент: інтегрований підхід до організації. *Економіка і суспільство*. 2019. Випуск № 20. С. 229-236.
6. 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.

7. Шаповал О. А. Сутність кадрового потенціалу та його роль у забезпеченні фінансової стабільності. *"Таврійський науковий вісник. Серія: економіка"*, 2023. Вип. 15. С.231-236.

References

1. Hrechaninov V.F., Biehun V.V. (2014), «Management and supervision functions in a risk-based approach to security management», *Matematychni mashyny i systemy*, vol. 1, pp. 159-170.
2. Voronko R. (2018), «Risk management and the concept of risk-oriented internal control», *Instytut bukhhalterskoho obliku, kontrol ta analiz v umovakh hlobalizatsii. Mizhnarodnyi naukovyi zhurnal*, vol. 3-4, pp. 49-58.
3. Orlyk, O.V. (2015), «Theoretical aspects of financial and economic enterprises security», *Visnyk sotsialnoekonomichnykh doslidzhen*, vol. 1(56), pp. 84–92.
4. Oliinyk, T.I. (2018), «Risk management is a factor in ensuring the economic security of enterprises and sustainable development of Ukraine», *Ekonomichniy visnyk Zaporizkoi derzhavnoi inzhenernoi akademii*, vol. 5, pp. 115-118.
5. Dudnieva Yu.E., Antyptseva O.Iu., Obydienova T.S. (2019), «Risk management: an integrated approach to organization», *Ekonomika i suspilstvo*, vol. 20, pp. 229-236.
6. Shapoval O. A. (2019) «Sistemniy pidhid do upravlinnya personalom pidpriemstva», *"Vcheni zapiski Tavriyskogo Natsionalnogo universitetu Im. V.I. Vernadskogo. Seriya: Ekonomika i upravlinnya"*, vol. 30(69), No 4, pp. 82-85.
7. Shapoval O. A. (2023) «Sutnist kadrovogo potentsialu ta yogo rol u zabezpechenni flnansovoyi stabinosti», *Tavriiskyi naukovyi visnyk. Seriya: ekonomika*, vol. 15, pp. 231-236.

Стаття надійшла до редакції 22.11.2023 р.