

УДК 331.108

DOI: <https://doi.org/10.32782/CMI/2021-2-3>

Дерев'янюк Т.А.

кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри інноватики та управління  
ДВНЗ «Приазовський державний технічний університет», м. Маріуполь

## ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТУ В УПРАВЛІННІ ПЕРСОНАЛОМ

Головною метою роботи є формування моделі щодо оцінки ризиків системи управління персоналом підприємств. Актуальність теми дослідження слідує з того, що персонал є основним джерелом як ризиків так і успіху підприємств. З метою визначення більш небезпечних зон в HRM-системі запропоновано ієрархічну модель відповідно до її головних функцій, що дозволить визначити функціональні зони підвищеного ризику в управлінні персоналом підприємств. Запропоновано розширення інформаційної системи управління підприємством інформаційно-аналітичним блоком управління ризиками HRM-системи, що дозволить сформувати базу знань у предметній області дослідження.

**Ключові слова:** управління персоналом, ризик, оцінка, модель, ієрархія, інформаційна система.

Derevanko T.A.

State Higher Education Institution  
«Pryazovskyi State Technical University»

## THE RISK MANAGEMENT SYSTEM FORMATION IN PERSONNEL MANAGEMENT

The work purpose is to formulate a model of integrated risk assessment of HRM-systems and integrate it into the enterprise risk management system. Most of the risk management research is devoted to managing the financial and economic risks of enterprises. Personnel risk management is in a state of development. As a result, scientific publications, both foreign and domestic authors, the problems of classification HRM risks are covered and their impact on communication efficiency and enterprise performance is analyzed. Therefore, open to further investigation are the issues of improving the risks structure in HRM, which reflect the depth of study problem, and quantitative risk assessment, the source of which is the system of HRM. The attitude to employees is dependent the management outlook on hired workers, which can consider them as personnel, resource or capital (asset). The balance between the management worldview and the qualities of the staff is a determining factor in generating the risks associated with the human factor of enterprises. Given the significant impact of risks on business outcomes, international practice in this direction has already formed and continues to form and improve risk management standards enterprises. It is advisable to study the causal relationships of risk situations to build an effective risk management system. The causation analysis is the first step in identifying risks and allows you to identify the sources or the root causes of risks and their possible consequences for enterprises as recommended by IEC / ISO 31010. Risk management is a continuous cyclic process to monitor the state and power of impact causation in the personnel management. This will allow tracking changes in the causation, the tightness of the relationship of risks in the personnel management, which are largely under the influence of individual psychological specifics of individuals. A new approach to HRM risk assessment in the form of a hierarchical model in accordance with its main functional areas is proposed, which will allow identifying in the areas of high risk in the management of the personnel of the enterprise. Several levels of risk structuring in the personnel management are proposed in the paper. At the first level of risk structuring in human resources management, it is advisable to present them as a superposition of risks associated with the HRM system and the risks arising from the level of competencies and personality characteristics of workers. It was noticed, there is a smaller time lag between the occurrence of a risk situation and its consequences for the risks arising from the competences and personal qualities of workers. The implications of HRM-related risks may be manifest through a significant gap or time lag (from a few months to several years). The management of domestic enterprises does not always notice and react to them. In order to study this risk group, a hierarchical model has been developed for their qualitative and quantitative assessment. Also, it was proposed to expand the existing relational systems of enterprise management by HRM risk to build effective risk management in HRM.

**Keywords:** personnel management, risk, estimate, model, hierarchy, information system.

**Актуальність проблеми.** Ефективність роботи підприємства залежить від здатності її менеджменту здійснювати постійний моніторинг та контроль внутрішніх і зовнішніх факторів, що є джерелами ризиків.

Не викликає сумніву той факт, що вплив персоналу, як активу бізнесу, перевищує вплив інших активів на кінцеві результати діяльності сучасних інноваційних підприємств. Але персонал є особливим активом – він, маючи високій рівень професійних компетенцій, може працювати як на межі своїх можливостей, так і саботувати роботу, що свідчить про те, що і робітники, і системи управління персоналом є одним із потужних джерел ризиків підприємств.

Перехід вітчизняного бізнесу до інноваційного шляху розвитку та інтеграція України у світову економічну спільноту актуалізують тему дослідження. Мінімізація ризиків у системах управління персоналом сприяє стійкому розвитку підприємств, що інтегруються у сучасний бізнес розвинутих країн.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Слід зауважити, що науковими дослідниками не приділяється достатньої уваги ризикам систем управління персоналом на відміну від фінансових та економічних ризиків підприємств. Більшість робіт, як іноземних так і вітчизняних авторів, висвітлює проблеми класифікації ризиків, пов'язаних з персоналом, та аналізується їх

вплив на ефективність комунікацій та результативність підприємств.

У роботі В.Г. Щербака та О.П. Пугачова проведено класифікацію кадрових ризиків відповідно до зовнішнього і внутрішнього середовищ підприємства [1].

Бернард Л.Е. обґрунтував необхідність для менеджерів мати навички лідерства, спілкування, мотивування, управління конфліктами та оцінки, що сприяє ефективній інтеграції управління ризиками та управління людськими ресурсами [2].

Е. Глоекнер аналізує вплив конфліктів інтересів між робітниками та менеджментом на етику взаємовідносин [3].

Перехід України до широких міжнародних економічних відносин відкриває нові ризики, пов'язані з персоналом, який працює у зарубіжних компаніях, що висвітлено у роботі І.О. Деріда та Ю.О. Гармаша [4].

На пострадянському просторі тема ризиків в управлінні персоналом є найбільш розробленою. Так в навчальному посібнику Слободського А.Л. розглянуті ризики, пов'язані з індивідуальними характеристиками людини, представлені програми по мінімізації та управління ризиками в персонал-технології [5]. У статті Мітрофанової А.Є досить широко розглянуті питання управління ризиками в управлінні персоналом на основі побудови їх профілю, що є одною з форм структуризації ризиків [6].

Практичні методи застосування ризик-менеджменту персоналу наведені у інтернет виданні, де кількісна оцінка ризику в управлінні персоналом є суперпозицією ризиків, пов'язаних з особистістю людини та результатами праці [6].

Відкритими для подальшого дослідження залишаються питання удосконалення структуризації ризиків в управлінні персоналом, що відображає глибину вивчення проблеми, та кількісної оцінки ризиків, джерелом яких є система управління персоналом підприємств.

Мета роботи полягає у формуванні моделі комплексної оцінки ризиків HRM-систем та інтегрування її у систему ризик-менеджменту підприємств.

Викладення основного матеріалу дослідження. Управління ризиками в HRM (Human Resource Management) – це велике мистецтво, яке значною мірою залежить від світогляду менеджменту відносно до персоналу підприємства, який може розглядати його як кадри, ресурс або капітал (актив). З другого боку, сам персонал має особистісні якості, які визначають його суттєві розбіжності з іншими видами ресурсів та активів підприємства тому, що робітники можуть працювати на межі можливостей, або навіть страйкувати чи саботувати роботу. Збалансованість між світоглядом менеджменту та якостями персоналу є визначальним фактором генерації ризиків, пов'язаних з людським фактором підприємств.

Зрозуміло, що ризики, з якими стикаються підприємства, можуть мати економічні, репутаційні, екологічні, соціальні та інші наслідки. Враховуючи значний вплив ризиків на кінцеві результати бізнесу, світова практика з цього напрямку вже сформувала та продовжує формувати і вдосконалювати стандарти з управління ризиками підприємств, найбільш поширеним з яких є стандарти ISO 31000: 2018 «Управління ризиками. Принципи та керуючі вказівки», ISO/TR

31004 «Менеджмент ризиків та ІЕС 31010:2009 «Управління ризиками. Методи оцінки ризиків» [8].

Положення стандарту ISO 31000 можуть бути застосовані до будь-якого типу ризику, незалежно від його походження, що має позитивні або негативні наслідки. ISO 31000 може бути використаний в організації в цілому або її окремих частинах і різних видах діяльності, включаючи стратегії і рішення, операції, процеси, функції, проекти, товари, послуги та активи. Область застосування стандарту поширюється на будь-які державні та комерційні підприємства, асоціації, групи і фізичні особи.

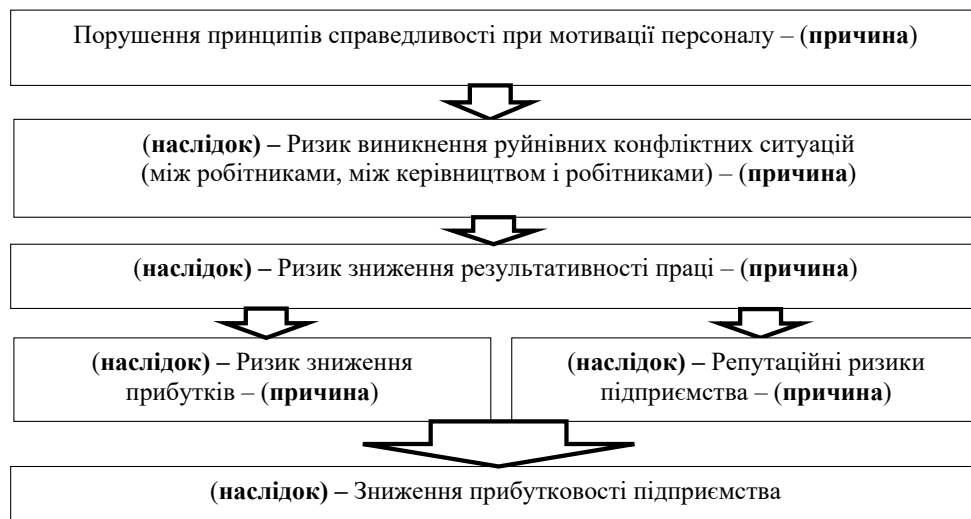
Розглянуті вище стандарти з управління ризиками доцільно використовувати в системі управління персоналом підприємств, використовуючи методи, що наведені в стандарті ІЕС 31010:2009. Стандарт ІЕС 31010:2009 визначається подвійним логотипом ІЕС/ISO та єдиним префіксом ІЕС, що підтримує стандарт ISO 31000, і дає вказівки щодо вибору та застосування системних методів оцінки ризиків. У стандарті наведені приклади різних методів оцінки ризику (в тому числі «мозковий штурм», метод Делфі, «попередній аналіз небезпеки», методи HAZOP, HACCP, FMEA, FTA, «дерево прийняття рішень», техніка SWIFT, метод Монте-Карло та ін. – всього 31 метод) та має посилання на інші міжнародні стандарти, в яких більш детально описано їх застосування. Слід зауважити, що цей стандарт не призначений для сертифікації, регулювання або використання контрактів.

У стандарті ІЕС/ISO 31010:2009 є тільки один метод, який безпосередньо відноситься до персоналу – метод HRA (Human Reliability Assessment), або метод, що дозволяє визначити надійність людини, як механізму, який впливає на роботу системи, тобто дозволяє оцінити вартість помилок робітників, наприклад операторів технологічних систем.

Особливе значення ризики, пов'язані з системою управління персоналом підприємств мають у військовій сфері, де зони підвищеного ризику призводять до значних негативних наслідків, що є досить актуальним у час проведення бойових дій на Сході України.

Стандарт ІЕС/ISO 31010:2009 рекомендує, а практика управління успішними підприємствами свідчить, що для побудови ефективної системи ризик-менеджменту доцільно вивчати причинно-наслідкові зв'язки ризикових ситуацій. Такий підхід є першим кроком в процесі ідентифікації ризиків та дозволяє, використовуючи методи стандарту ІЕС/ISO 31010:2009, визначити джерела або першопричини ризиків та їх можливі наслідки для підприємств. Як приклад, на рис. 1 наведено загальний причинно-наслідковий ланцюжок між порушенням принципів справедливості в управлінні персоналом та прибутковістю підприємства.

Управління ризиками – це циклічний безперервний процес, який має моніторити стан та силу причинно-наслідкових зв'язків при управлінні персоналом. Це дозволить відслідковувати зміни причин та наслідків, тісноту взаємозв'язку ризиків в управлінні персоналом, які значною мірою знаходяться під впливом індивідуально-психологічних особливостей особистостей. Одним з методів упередження розвитку таких ризикових ситуацій є комплексна оцінка персоналу підприємств, яка враховує як професійні компетенції робітників, так і їх психологічні особливості [9].



**Рис. 1. Причинно-наслідкові зв'язки між порушення принципів справедливості при мотивації персоналу та прибутковістю підприємства**

*Джерело: узагальнено автором на основі [8–9]*

Зрозуміло, що ризики в управлінні персоналом можуть мати різні джерела походження, тому доцільно для якісної, а потім і кількісної оцінки ризиків структурувати їх за джерелами походження. Ризики в управлінні персоналом доцільно розглядати за двома напрямками або джерелами походження. Перше джерело – це система управління персоналом підприємств, друге – ризики, що обумовлені безпосередньо робітникам та є наслідком рівня компетенцій та особистісних якостей персоналу. Наслідки ризиків, що мають походження з 1-го джерела, можуть проявлятися через значний проміжок або лаг часу (від кількох місяців до кількох років), тому не повною мірою розвинутий менеджмент вітчизняних підприємств не завжди їх помічає та реагує. Про це свідчить і безкарність топ-менеджменту підприємств за розвиток ризикових ситуацій.

З другого боку, ризики неминучі, а підприємства мають моральне та юридичне зобов'язання брати участь у забезпеченні безпеки та добробуту тих, кого вони обслуговують, тих, хто працює для них та інших осіб, які стикаються з їх операціями.

Основні групи ризиків, що обумовлені менеджментом персоналу, доцільно вивчати відповідно до функцій або до процесів, якщо управління здійснюється на основі процесного підходу [8–9]. Але не зважаючи на те, чи керується підприємство на основі традиційного функціонального підходу, чи на основі інноваційного для України підходу на основі бізнес-процесів, можна сформулювати ієрархічну модель оцінки ризиків, що обумовлені практикою управління персоналом підприємств, спираючись на основні функції HRM підприємств. Такий підхід відповідає положенням науки кваліметрії.

Відомо, що більшість підприємств в управлінні персоналом мають виконувати функції, які декларуються теорією класичного менеджменту. Це – організація, забезпечення працездатності HRM-системи підприємства та мотивація робітників. Відповідно до класичної теорії менеджменту на рис. 2 наведено ієрархічну модель оцінки індексу ризиків в управлінні

персоналом, що обумовлені практикою управління підприємством.

У запропонованій моделі на верхньому, 1-му рівні ієрархії знаходиться узагальнюючий індекс ризику, що обумовлені практикою управління підприємством. На 2-му рівні – узагальнюючі ризики функціональних зон систем управління персоналом, на 3-му рівні – функціональні ризики та на 4-му – ризики, що мають бути безпосередньо оцінені. У якості прикладу на рис. 2 на 4-му рівні ієрархії показані можливості подальшої структуризації ризиків, пов'язаних з оргкультурою та соціальною відповідальністю менеджменту до свого персоналу, а також ризики, пов'язані з системою кількісних оцінок, на які спирається управління персоналом підприємства.

Запропонована ієрархічна модель має більше рівнів ієрархії, відповідно до глибини дослідження предметної області ризик-менеджменту персоналу.

Слід зауважити, що ризики, які обумовлені компетенціями та особистісними якостями робітників, в основному залежать від ризиків, що обумовлені практикою управління персоналом підприємства. Як було зазначено раніше, наслідки ризиків, пов'язаних з компетенціями та особистісними якостями персоналу, мають більш менший лаг проявлення ніж наслідки ризиків, пов'язаних з практикою управління персоналом підприємства. Це пояснює більш значний рівень уваги дослідників до цієї групи ризиків. Зрозуміло, що ця група ризиків значною мірою обумовлена процесами прийняття рішень при управлінні персоналом, а саме процесами оцінки персоналу та їх використання в практиці управління.

В роботі [9] розроблено модель кількісної оцінки цінності персоналу, що є суперпозицією результатів праці, рівня професійних та особистісних компетенцій робітників, яку може бути використано для оцінки ризиків пов'язаних з компетенціями та особистісними якостями персоналу підприємства.

Ефективне управління ризиками HRM потребує не тільки зацікавленості менеджменту підприємства, але й практики використання інформаційних техно-

логій, які забезпечують систему прийняття рішень актуальною та адекватно проаналізованою інформацією. З цією метою доцільно розширити існуючі реляційні системи з управління підприємством блоком, пов'язаним з ризиками HRM систем підприємства, а також забезпечити формування системи знань з управління цими ризиками.

У найпростішому варіанті реляційну інформаційну систему підприємства можна доповнити трьома взаємопов'язаними таблицями: 1) джерело ризику, 2) функція управління персоналом та 3) оперативна інформація з ризиків HRM системи (рис. 3).

Розуміючи, що управління ризиками як усього підприємства, так і його підрозділами є безперерв-

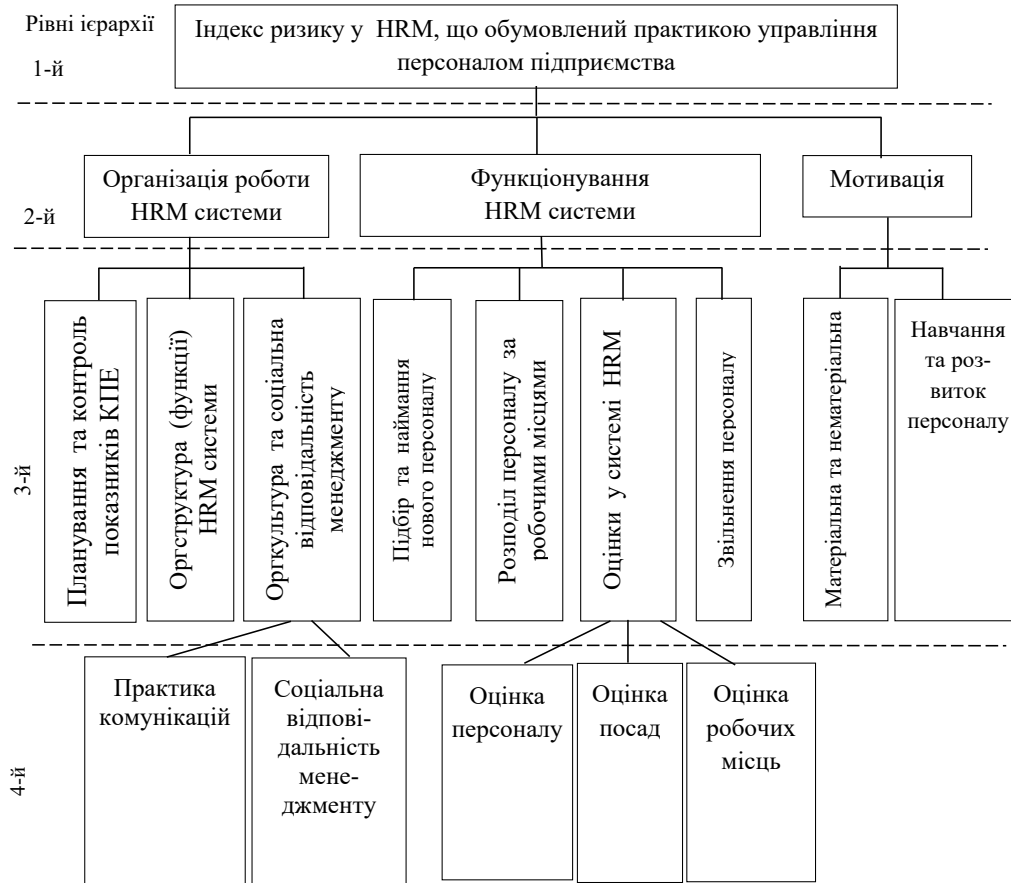


Рис. 2. Ієрархія джерел виникнення ризикових ситуацій в управлінні персоналом підприємств

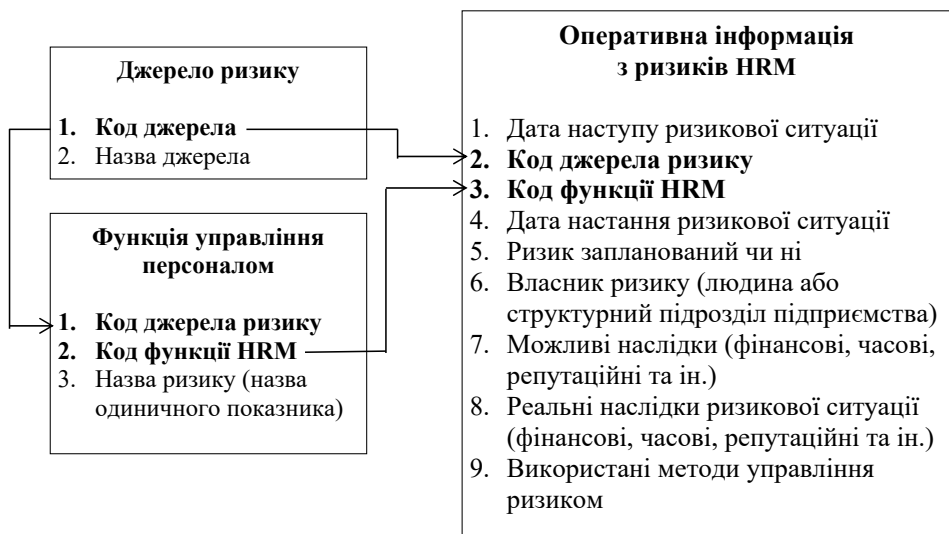


Рис. 3. Фрагмент реляційної моделі з управління ризиками HRM системи



ний процес, доцільно розширити базу ризиків HRM системи інформацією щодо дати виникнення ризикової ситуації, її власника (інтелектуальної системи, у якості якої може бути людина або підрозділ підприємства), результатів здійснення та методів, які використовувалися при управлінні ризиковою ситуацією. Це дозволить сформувати не тільки базу даних, але й базу знань з методів управління ризиками HRM системи підприємства.

#### Висновки:

1. В роботі запропоновано новий підхід до оцінювання ризиків HRM системи у вигляді ієрархічної моделі відповідно до її головних функціональних зон,

що дозволить визначати в зоні підвищеного ризику при управлінні персоналом підприємства.

2. Зроблено висновок щодо більш меншого лагу проявлення ризиків, обумовлених компетенціями та особистісними якостями робітників ніж ризиків, пов'язаних з практикою управління персоналом підприємства, що пояснює більш значний рівень уваги дослідників до цієї групи ризиків.

3. Запропоновано розширення інформаційної системи управління підприємством інформаційно-аналітичним блоком управління ризиками HRM системи підприємства, що дозволить сформувати базу знань у предметній області дослідження.

#### СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Щербак В.Г., Пугачов О.П. Кадрові ризики в системі менеджменту персоналу. *Ринок праці та зайнятість населення*. 2013. № 2. С. 12–16. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/rpzn\\_2013\\_2\\_4](http://nbuv.gov.ua/UJRN/rpzn_2013_2_4).
2. Bernard L. Erven The Role of Human Resource Management in Risk Management. URL <http://articles.extension.org/pages/15506/the-role-of-human-resource-management-in-risk-management>.
3. Gloeckner E. COI: Candor Or Inhibition? Managing Conflicts Of Interest. URL: <https://www.nonprofitrisk.org/resources/articles/coi-candor-inhibition-managing-conflicts-interestu>
4. Дерід І.О., Гармаш Ю.О. Кадрові ризики у міжнародному бізнесі. *Вісник Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна. Серія «Міжнародні відносини. Економіка. Країнознавство. Туризм»*. Вип. 6. 2017. С. 33–37.
5. Слободский А.Л. Риски в управлении персоналом. СПб. : ГУЭФ, 2011. 155 с.
6. Митрофанова А.Е. Разработка методики управления кадровыми рисками в системе управления персоналом организации. *Интернет-журнал «НАУКОВЕДЕНИЕ»*. № 1. 2013. URL: <https://naukovedenie.ru/PDF/85evn113.pdf>.
7. Офіційний сайт інтенет видання «HR-директор». URL: <https://www.hr-director.ru/article/66390-qqq-16-m11-riski-v-upravlenii-personalom>.
8. Офіційний сайт International Organization for Standardization. URL: <https://www.iso.org/iso-31000-risk-management.html>.
9. Хотомлянський О.Л., Дерев'яно Т.А. Методика оцінки цінності працівників підприємства. *Торгівля і ринок України : Тематичний збірник наукових праць*. Вип. 22. Донецьк : ДонДУЕТ, 2006. С. 408–412.

#### REFERENCES

1. Shcherbak V.H., Pugachov O.P. (2013) Kadrovi ryzyky v systemi menedzhmentu personal [Personnel risks in the personnel management system]. *Rynok pratsi ta zainiatist naseleennia*, no. 2, pp. 12–16. Available at: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/rpzn\\_2013\\_2\\_4](http://nbuv.gov.ua/UJRN/rpzn_2013_2_4). (in Ukrainian)
2. Bernard L. Erven The Role of Human Resource Management in Risk Management. Available at: <http://articles.extension.org/pages/15506/the-role-of-human-resource-management-in-risk-management>. (in Ukrainian)
3. Gloeckner E. COI: Candor Or Inhibition? Managing Conflicts Of Interest. Available at: <https://www.nonprofitrisk.org/resources/articles/coi-candor-inhibition-managing-conflicts-interest>. (in Ukrainian)
4. Derid I.O., Harmash Yu.O. (2017) Kadrovi ryzyky u mizhnarodnomu biznesi [Personnel risks in international business]. *Visnyk kharkivskoho natsionalnoho universytetu imeni V.N. Karazina*, no. 6, pp. 33–37. (in Ukrainian)
5. Slobodskiy A.L. (2011) Riski v upravlenii personalom [Risks in personnel management]. SPb GUEF. (in Ukrainian)
6. Mytrofanova A.E. (2013). Razrabotka metodyky upravleniya kadrovymy ryskamy v systeme upravleniya personalom orhanu-zatsyy [Development of a methodology for managing personnel risks in the organization's personnel management system]. *Naukovedenie*, no. 1. Available at: <https://naukovedenie.ru/PDF/85evn113.pdf>. (in Ukrainian)
7. Official website of the HR-Director publication. Available at: <https://www.hr-director.ru/article/66390-qqq-16-m11-riski-v-upravlenii-personalom>. (in Ukrainian)
8. Official website International Organization for Standardization. Available at: <https://www.iso.org/iso-31000-risk-management.html>. (in Ukrainian)
9. Khotomlianskyi O.L., Derevianko T.A. (2006) Metodyka otsinky tsinnosti pratsivnykiv pidpriemstva [Methodology for evaluating the value of employees of the enterprise]. *Trade and the market of Ukraine: Thematic collection of scientific works*. Donetsk: DonDUET, no. 22, pp. 408–412. (in Ukrainian)