

УДК 331.101:658.012.8

DOI: <https://doi.org/10.31651/2076-5843-2022-3-4-72-78>

**НОСАНЬ Наталія Сергіївна**

доктор економічних наук, професор,  
Черкаський національний університет  
імені Богдана Хмельницького,  
м. Черкаси, Україна  
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-4005-8333>  
natali\_nosan@ukr.net

**НАЗАРЕНКО Тетяна Сергіївна**

здобувачка першого (бакалаврського) рівня  
вищої освіти, Черкаський національний  
університет імені Богдана Хмельницького,  
м. Черкаси, Україна  
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-5857-7791>  
taniaazarenko2004@ukr.net

## ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА НА ЗАСАДАХ РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТУ В УКРАЇНІ

*У статті обґрунтовано сутність кадрової політики підприємства в широкому та вузькому значеннях. Визначено зміст та економічні наслідки кадрових ризиків для підприємства, зокрема з позиції дуалістичного змісту ризику (імовірність настання як негативних, так і позитивних наслідків). Розглянуто основні кадрові ризики та можливості їх уникнення (отримання вигод) за етапами реалізації кадрової політики підприємства окремо для суб'єкта бізнесу та окремих працівників. Виокремлено існуючі недоліки у сучасній вітчизняній моделі кадрового менеджменту, які мають негативний вплив на управлінські процеси підприємства загалом. Запропоновано поетапну модель формування кадрової політики підприємства з урахуванням перспектив виникнення ризику. Охарактеризовано основні групи ризиків та способи їх уникнення (використання) у процесі реалізації кадрової політики підприємства як з позиції підприємства (роботодавця), так і працівника. Доповнено методи ризик-менеджменту групою методів, які враховують та використовують позитивні наслідки ризику, що дозволить ідентифікувати та максимізувати можливі вигоди для господарської діяльності підприємства.*

**Ключові слова:** *кадрова політика, кадровий ризик, ризик-менеджмент, персонал, можливості, збитки, господарська діяльність, компетенції.*

**Постановка проблеми.** В умовах переходу до інформаційного суспільства або економіки знань персонал перетворюється на один із ключових елементів забезпечення сталого розвитку підприємства. Інтелект, знання, навички та емоції працівників стають головними ресурсами у виживанні бізнесу в конкурентному інформаційному середовищі. Це створює передумови для загострення конкурентної боротьби між суб'єктами бізнесу щодо залучення та утримання кваліфікованих працівників, що формує підґрунтя для виникнення ризиків у реалізації кадрової політики. Ризики, які стосуються діяльності персоналу, є головними перешкодами на шляху до ефективного функціонування підприємства та його прагнення до розвитку. Вміння суб'єкта бізнесу розробити і впровадити найбільш дієві моделі та методи реалізації кадрової політики дає змогу підвищити його конкурентоспроможність, вийти на більш високий рівень господарської діяльності, що набуває все більшої актуальності на сучасному етапі розвитку ринкової економіки.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідженню питань формування ефективної кадрової політики підприємства присвячено праці відомих дослідників, зокрема О. Грідіна [1], О. Сардак [2] та ін. Окрема роль у цій проблематиці відводиться вивченню сутності, факторів та наслідків виникнення кадрових ризиків підприємства, зокрема такими економістами: О. Хитра, Л. Андрушко [4], В. Жуковська, Н. Серафим [5], Ю. Дуднєв [7], І. Єпфанова, В. Панкова, Л. Ткачук [8], Я. Величко [9].

Окремі аспекти досліджуваної тематики знаходять відображення в працях, які належать низці авторів: Є. Гончаров (інноваційні напрями покращення рівня освіти) [3], В. Родченко, Г. Рекун (управління кадровими ризиками в контексті забезпечення економічної безпеки підприємства) [6] тощо. Проте, ці праці в більшості випадків стосуються оцінки кадрових ризиків із позиції виявлення та управління наслідками негативного впливу на господарську діяльність підприємства, не враховуючи додаткових можливостей, які можуть з'являтися у процесі реалізації ризику. Окрім того, залишаються недостатньо дослідженими питання теоретико-методичного спрямування щодо особливостей формування та реалізації кадрової політики підприємства, зважаючи на імовірні позитивні й негативні наслідки виявлених ризиків.

**Метою статті** є обґрунтування особливостей формування кадрової політики підприємства на засадах ризик-менеджменту на сучасному етапі розвитку національної економіки. Завдання статті: дослідити сутність кадрової політики; визначити зміст та економічні наслідки кадрових ризиків для підприємства; охарактеризувати основні групи ризиків та способи їх уникнення (використання) у процесі реалізації кадрової політики підприємства; охарактеризувати модель формування кадрової політики підприємства на засадах ризик-менеджменту.

**Викладення основного матеріалу дослідження.** Персонал є ключовим елементом усієї системи менеджменту підприємства, який одночасно може виступати як об'єктом управління, так і його суб'єктом. Цей факт породжує основну характерну особливість процесу управління персоналом: необхідність узгодження цілей підприємницької діяльності з індивідуальними потребами працівників. У цьому контексті важливого значення набуває кадрова політика, яку варто розглядати як політику по роботі з персоналом, котра відповідає загальній стратегії розвитку підприємства в поєднанні з ефективним узгодженням із потребами та цілями працівників [1, с. 23].

При цьому, в широкому значенні кадрова політика розглядається як сукупність норм та принципів узгодження функціонування людських ресурсів зі стратегією розвитку підприємства (взаємовідносини між працівником та суб'єктом бізнесу), у вузькому – це сукупність правил та побажань у взаємозв'язках персоналу, які використовуються з метою вирішення актуальних питань у сфері менеджменту персоналу (взаємовідносини між працівниками) [2, с. 135].

В умовах невизначеності й мінливості соціально-економічних процесів, управління ризиками є важливою складовою загальної структури менеджменту підприємства. Оскільки персонал розглядається як критичний ресурс для забезпечення нормального функціонування підприємства, кадрові ризики (ті, які пов'язані з персоналом) посідають чинне місце в загальній сукупності ризиків. На сучасному етапі розвитку менеджменту кадровий ризик трактується як: 1) невдалий результат господарської діяльності через недостатню кваліфікованість персоналу та неефективну побудову кадрової політики [3, с. 62]; 2) ризик компетенцій персоналу підприємства (імовірність втрат чи виникнення негативних наслідків через низький рівень компетентності та конструктивності поведінки персоналу) [4, с. 164]; 3) ризик втрат через недостатній рівень кваліфікації працівників та їх лояльності до підприємства, нестабільність штату, можливі зміни в трудовому законодавстві [5, с. 112]; 4) ризик виникнення збитків на підприємстві через невдалу поведінку працівників (хибні рішення та дії персоналу) [6, с. 89].

Тобто кадровий ризик характеризується як потенційна втрата (загроза) бізнес-організації, викликана діяльністю власного персоналу під впливом зовнішніх факторів. У той же час, дуалістична природа ризику, зокрема кадрового, не враховується.

Так, Ю. Дуднева наголошує на тому, що ймовірні відхилення від встановленої мети, які є невід'ємною складовою будь-якого ризику, можуть бути як негативним, так і позитивним явищем. Зокрема, позитивними наслідками вирішення кадрових ризикових ситуації для бізнесу є такі: незаплановане покращення якості роботи персоналу, підвищення іміджу та ділової репутації підприємства-роботодавця, покращення лояльності та вмотивованості персоналу, синергетичний ефект в колективі завдяки оволодінню додатковими знаннями та навичками окремих працівників тощо. Отже, прийняття ризикової ситуації передбачає не лише пошук шляхів зниження або уникнення негативних наслідків, а й використання нових можливостей для одержання додаткових переваг для бізнесу від мінімізації кадрового ризику [7, с. 246].

Враховуючи дуалістичну сутність ризику й об'єктивну необхідність узгодження цілей бізнес-організації з особистими потребами її працівників, варто більш детально розглянути основні кадрові ризики та можливості їх уникнення (отримання вигод) за етапами реалізації кадрової політики підприємства (табл. 1).

**Таблиця 1 – Основні групи ризиків та способи їх уникнення (використання) у процесі реалізації кадрової політики підприємства**

Група кадрових ризиків	Можливі ризики		Можливості мінімізації негативних наслідків (максимізації вигод)	
	Для підприємства	Для працівника	З боку підприємства	З боку працівника
1	2	3	4	5
Ризики при пошуку та підборі персоналу	– неправильний вибір джерел пошуку кандидатів; – некоректна оцінка кандидатів; – відсутність чітких критеріїв відбору.	– відсутність коректної інформації про фактичний стан умов праці; – рівень конкуренції на ринку праці.	– чітке формулювання вимог до кандидата; – розробка ефективної системи оцінювання кандидатів.	– підготовка до співбесіди (збір інформації, формулювання запитань); – моніторинг змін на ринку праці.
Адаптаційні ризики	– необґрунтований обсяг делегованих повноважень; – недосконала програма адаптації.	– непрофесійний наставник, відсутність взаєморозуміння; – недостатня мотивація для адаптації; – нездатність засвоїти нові знання.	– розробка адекватної програми; – навчання керівників адаптації; – стимулювання підлеглого до вдалого проходження адаптації.	– самоконтроль у процесі адаптації; – уникнення конфліктних ситуацій.
Освітньо-кваліфікаційні ризики	– низька якість виробничої діяльності через низьку кваліфікацію; – не використання нових знань на робочому місці.	– ризик інформаційного перенавантаження у процесі навчання.	– вдосконалення навчальних програм, впровадження сучасних інформаційних технологій.	– постійний та регулярний процес самоосвіти та підвищення кваліфікації.
Мотиваційні ризики	– ризик невірно зрозумітих трудових мотивів персоналу; – відсутність продуманої компенсаційної політики.	– нестача коштів для підтримки високої мотивації до праці; – використання неактуальних методів стимулювання.	– налагодження відносин з підлеглими, розуміння їх потреб; – використання різних систем мотивації; – покращення умов праці.	– налагодження та формування довірливих відносин з керівництвом.
Контроль персоналу	– опір персоналу процедурам контролю; – не розробленість системи, методів, процедур та засобів проведення контролю.	– недостатня кваліфікація контролюючих суб'єктів.	– використання сучасних методів і технологій контролю; – заохочення працівників до участі у заходах контролю.	– надання пропозицій щодо вдосконалення системи проведення контролю.
Соціальні ризики	– втрата працездатності підлеглими на робочому місці; – потреба у пошуку нових працівників (перерозподілі обов'язків).	– тимчасова або постійна втрата доходу; – можливе погіршення стану здоров'я; – подальша неможливість працевлаштування.	– страхування можливих ризиків (зовнішнє, створення внутрішніх резервних фондів); – дотримання безпечних умов праці.	– участь у добровільному страхуванні.
Конфлікти в колективі	– зменшення продуктивності праці; – плинність кадрів.		– формування сприятливого психологічного клімату в колективі.	– запобігання конфліктам.
Ризики при звільненні	– ризики переходу персоналу до конкурентів; – ризики втрати конфіденційної інформації; – напруга серед співробітників, що залишилися.	– потреба у пошуку іншої роботи; – ризик отримати негативний відгук від керівника.	– мотивація та зацікавлення працівників; – розвиток корпоративних цінностей; – створення кадрового резерву.	– налагодження та розвиток ділових взаємовідносин; – орієнтація у сучасних потребах ринку; – наявність страхового фінансового запасу.

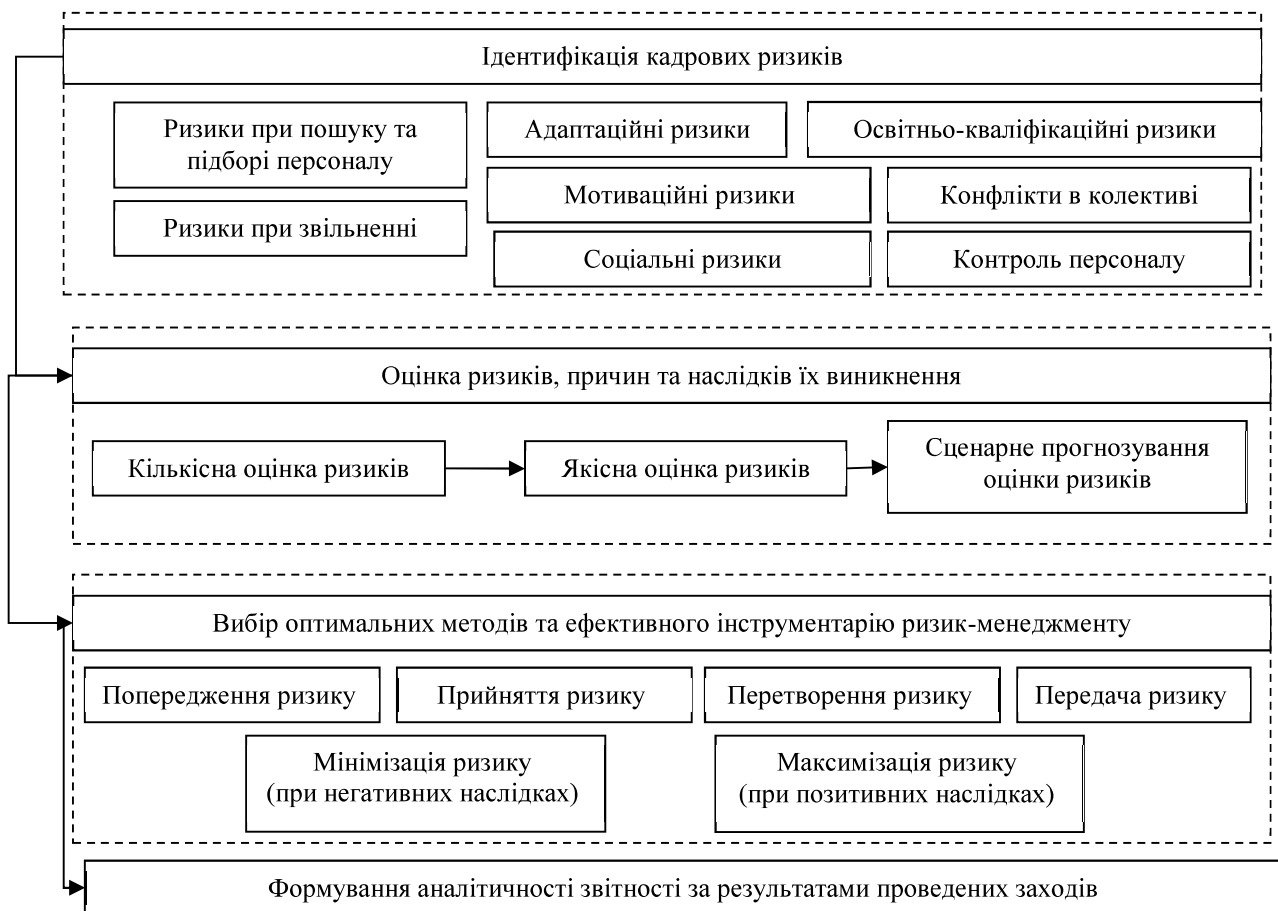
Джерело: доповнено авторами [6, с. 90; 8, с. 13; 9, с. 128-129]

Нині механістичні моделі управління підприємством поступово змінюються на поведінкові, зосереджуючи увагу на стимулюванні нестандартної творчої поведінки працівників. Ставлення до працівника як до стратегічного ресурсу стимулює розвиток творчих якостей, підвищення ініціативності. Людина (працівник), як носій унікальних знань, навичок, досвіду, системи цінностей та мотивів до дій висуває і нові вимоги до розвитку соціально-трудова відносин. Це формує потребу в налагодженні відносин довіри, взаємовиручки, командної роботи, відповідальності, самостійності та колективності одночасно [6, с. 90].

Разом із тим, в наявній вітчизняній моделі кадрового менеджменту залишаються певні недоліки (що має негативний вплив на управлінські процеси), зокрема такі:

- популярність серед досвідчених керівників використання командної системи управління, яка нівелює ініціативу підлеглих, знижуючи адаптивність бізнесу до нових економічних умов;
- невміння делегувати частину повноважень підлеглим, що розсіює концентрацію уваги керівництва та перешкоджає оперативному вирішенню важливих питань;
- недостатня практика залучення досвідчених та компетентних працівників до пошуку шляхів вирішення окремих управлінських питань;
- першочергова залежність рівня оплати праці від особистих взаємовідносин із керівництвом замість врахування кваліфікації та результатів праці підлеглих;
- низький рівень автоматизації та комп'ютеризації управлінської діяльності;
- переважання інтуїтивних методів управління тощо [10, с. 129; 11 с. 84].

Враховуючи перераховані недоліки, в процесі формування кадрової політики підприємства необхідно зосередити особливу увагу на врахуванні положень ризик-менеджменту. При цьому потрібно управляти кадровими ризиками з урахуванням не лише можливих збитків або втрат, а й зважаючи на перспективи розвитку і появу нових можливостей. Доцільно побудувати поетапну модель формування кадрової політики підприємства на засадах ризик-менеджменту (рис. 1).



**Рис. 1 – Формування кадрової політики підприємства на засадах ризик-менеджменту**

*Джерело:* доповнено авторами за даними [8, с. 14; 12, с. 39]

Враховуючи перераховані в табл. 1 основні групи кадрових ризиків (які характеризують основні етапи реалізації кадрової політики підприємства), а також виокремлені науковою спільнотою ключові етапи формування системи ризик-менеджменту (ідентифікація, кількісна та якісна оцінка, контроль за ризиком, вибір методів управління та оцінка і коригування обраних заходів), побудовано модель формування кадрової політики підприємства з урахуванням можливих ризиків. При цьому, запропоновано доповнити методи управління ризиками заходами врахування та використання позитивних наслідків ризику. Це дозволить ідентифікувати і максимізувати можливі вигоди для господарської діяльності підприємства.

Військові дії внаслідок агресії росії значно збільшили ризики для вітчизняних підприємств, і нині ризик-менеджмент є ключовим елементом успішного ведення бізнесу в умовах війни. Подальші напрями розвитку ризик-менеджменту для підприємств в умовах війни можуть включати таке.

1. Розробка стратегій ризик-менеджменту. В умовах війни підприємства повинні ретельно вивчити ризики, які пов'язані з їхньою діяльністю, і розробити стратегії, що допоможуть зменшити ці ризики.

2. Застосування нових технологій. Розробка та використання нових технологій може допомогти зменшити ризики для підприємств, які працюють в умовах війни. Так, застосування дронів для доставки товарів може зменшити ризик для людей, які займаються цією роботою.

3. Використання страхових послуг. Використання страхових послуг може допомогти підприємствам зменшити ризики, пов'язані з війною. Наприклад, страхування від втрати чи пошкодження майна, забезпечення військового захисту і страхування від політичних ризиків можуть допомогти підприємствам захистити свої інвестиції.

4. Розвиток антикризових планів. Підприємства повинні розробляти антикризові програми на випадок виникнення небезпеки в умовах війни. Це допоможе зменшити ризики та швидко реагувати на небезпеку.

5. Розвиток міжнародних стандартів. Розвиток міжнародних стандартів у сфері ризик-менеджменту може допомогти підприємствам підвищити їх конкурентоспроможність на внутрішньому та міжнародному ринку.

**Висновки.** Отже, в процесі дослідження визначено основні підходи до трактування сутності кадрового ризику та наголошено на необхідності розгляду ризику з позиції дуалістичного характеру (імовірності виникнення як негативних, так і позитивних наслідків). Розглянуто основні кадрові ризики в системі управління персоналом та запропоновано заходи для їх уникнення (отримання вигод) за етапами реалізації кадрової політики підприємства в розрізі суб'єкта бізнесу й окремих працівників.

Охарактеризовано поетапність реалізації кадрової політики підприємства з позиції використання ризик-менеджменту, що передбачає наступні етапи: ідентифікація ризиків; оцінка ризиків, їх причин та наслідків; вибір методів та інструментів реалізації кадрової політики; формування аналітичної звітності та внесення коректив до змістового наповнення у разі необхідності.

Перспективами подальших досліджень є питання оцінювання впливу кожного з представлених видів кадрових ризиків на результати господарської діяльності підприємства, ідентифікація та характеристика методів управління кадровими ризиками для мінімізації їх негативного впливу та максимізації позитивних результатів у діяльності підприємства.

#### Список використаних джерел

12.Грідін О. Особливості та чинники формування ефективної кадрової політики підприємств аграрної сфери економіки. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки»*. 2021. Вип. 41. С. 22-26.

13.Сардак О. Особливості політики управління персонал-маркетингом підприємств. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія : Економічні науки*. 2014. №3. С. 132-139.

14. Гончаров Є. Кадрові ризики та рівень освіти: інноваційні напрямки в умовах глобалізації. *Проблеми економіки та управління*. 2008. № 628. С. 60-63.
15. Хитра О., Андрушко Л. Поняття, фактори і наслідки кадрових ризиків на підприємстві. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2013. № 1(48). С. 163-167.
16. Жуковська В., Серафим Н. Теоретичні аспекти дослідження кадрових ризиків на підприємстві. *Вісник Національного університету водного господарства та природокористування. Секція Економіка. Частина I*. 2009. Вип. 4 (48). С. 112-118.
17. Родченко В., Рекун Г. Трансформація ризиків управління персоналом в системі економічної безпеки підприємства. *Вісник ОНУ імені І. Мечникова*. 2013. Т. 18. Вип. 4/3. С. 89-93.
18. Дуднева Ю. Сутність та класифікація кадрових ризиків організацій. *Економіка і суспільство*. 2017. № 8. С. 245-249.
19. Єпіфанова І., Панкова В., Ткачук Л. Стратегічне управління ризиками в системі управління персоналом. *Вісник Хмельницького національного технічного університету*. 2021. № 6. С. 12-15.
20. Величко Я. Оцінка кадрових ризиків у системі управління персоналом. *Економіка транспортного комплексу*. 2018. Вип. 32. С. 123-136.
21. Ковальська С., Мартинова І. Застосування сучасних моделей управління. *Економіка, менеджмент, фінанси: теоретичні та практичні аспекти розвитку: матеріали науково-практичної конференції (Київ, 13-14 березня 2015 р.)*, Київ : Аналітичний центр «Нова економіка», 2, 126-129.
22. Фединець Н. Сучасна модель менеджменту в Україні та її вплив на механізм управління персоналом туристичного підприємства. *Інноваційна економіка*. 2020. №5-6. С. 83-88.
23. Панченко Н. Формування системи ризик-менеджменту на залізничному транспорті України. *Агросвіт*. 2018. № 22. С. 34-41.

#### References

12. Hridin O. (2021). Peculiarities and factors of effective personnel policy formation of enterprises in the agrarian sector of economy. *Scientific Bulletin of Kherson State University. Series «Economic Sciences»*, 41, 22-26.
13. Sardak O. (2014). Peculiarities of the personnel-marketing management policy of enterprises. *Scientific Bulletin of the Poltava University of Economics and Trade. Series: Economic sciences*, 3, 132-139.
14. Honcharov Ye. (2008). Personnel risks and level of education: innovative directions in the conditions of globalization. *Problems of economics and management*, 628, 60-63.
15. Khytra O., Andrushko L. (2013). Concepts, factors and consequences of personnel risks at enterprise. *Herald of socio-economic research*, 1(48), 163-167.
16. Zhukovska V., Serafym N. (2009). Theoretical aspects of personnel risk research at enterprise. *Bulletin of the National University of Water Management and Nature Management. Economy section. Part I*, 4(48), 112-118.
17. Rodchenko V., Rekun H. (2013). Transformation of personnel management risks in enterprise's economic security system. *Bulletin of I. Mechnikov ONU*, 18(4/3), 89-93.
18. Dudnieva Yu. (2017). The essence and classification of personnel risks of organizations. *Economy and society*, 8, 245-249.
19. Iepifanova I., Pankova V., Tkachuk L. (2021). Strategic risk management in personnel management system. *Bulletin of the Khmelnytskyi National Technical University*, 6, 12-15.
20. Velychko Ya. (2018). Assessment of personnel risks in personnel management system. *Economy of the transport complex*, 32. 123-136.
21. Kovalska S., Martynova I. (2015). Application of modern management models. *Economy, management, finance: theoretical and practical aspects of development: materials of the scientific and practical conference*, Kyiv: Analytical Center «New Economy», 2, 126-129.
22. Fedynets N. (2020). Modern management model in Ukraine and its influence on personnel management mechanism of a tourist enterprise. *Innovative economy*, 5-6, 83-88.
23. Panchenko N. (2018). Formation of risk management system in railway transport of Ukraine. *Agroworld*, 22, 34-41.

**NOSAN Nataliia**

Dr. Sc. (Economics), Professor,  
Bohdan Khmelnytsky National University of  
Cherkasy, Cherkasy, Ukraine

**NAZARENKO Tetyana**

Applicant for Higher Education,  
Bohdan Khmelnytsky National University of  
Cherkassy, Cherkasy, Ukraine

## FEATURES OF COMPANY'S PERSONNEL POLICY FORMATION BASED ON THE PRINCIPLES OF RISK MANAGEMENT IN UKRAINE

**Introduction.** *The relevance of personnel management risks demonstrates the growing trend of the role of human factor in organizational development. Effective personnel management involves making personnel decisions, which are usually made in full or partial uncertainty. Variability of alternative measures to solve personnel issues and possible consequences for each alternative directly depends on the level of unpredictability of human behavior. Taking into account risks in the implementation of personnel policy is an important component of enterprise management, increasing its competitiveness and efficiency of economic activity.*

**Purpose.** *The research aims at substantiating the peculiarities of company's personnel policy formation on the basis of risk management at the current stage of national economy development.*

**Methods.** *There are used the following methods of scientific research: generalization (in studying the interpretation of «personnel risk» category); systematization (in characterizing the main groups of personnel risks and methods of their avoidance or use); modeling (in building a scheme for the step-by-step formation of company's personnel policy based on the principles of management).*

**Results.** *The study substantiates the essence of company's personnel policy in broad and narrow terms. The content and economic consequences of personnel risks for enterprise are determined, in particular from the standpoint of the dualistic content of risk (the probability of occurrence of both negative and positive consequences). The main personnel risks and the possibilities of their avoidance (receiving benefits) are considered according to the stages of company's personnel policy implementation separately for business entity and individual employees. Existing disadvantages of personnel management modern domestic model are singled out, which have a negative impact on enterprise management processes as a whole. A step-by-step model of company's personnel policy formation is proposed, taking into account the prospects for the occurrence of risk.*

**Originality.** *The main groups of risks and methods of their avoidance (using) in the process of implementing the company's personnel policy are characterized both from the company (employer) position and the employee position. There are supplemented risk management methods with a group of methods that take into account the positive consequences of risk, which allow identifying and maximizing possible benefits for the enterprise economic activity.*

**Conclusion.** *The modern domestic model of personnel management has certain disadvantages that negatively affect the management processes of enterprises as a whole. This requires some changes in attitude towards the employee as a strategic resource and driving force. The main personnel risks in management are considered. The measures for their avoidance (maximization of benefits) are proposed according to the stages of implementation of company's personnel policy in terms of the business entity and individual employees. The step-by-step implementation of company's personnel policy is characterized from the standpoint of using risk management.*

**Keywords:** *personnel policy, personnel risk, risk management, personnel, opportunities, losses, economic activity, competencies.*

Одержано редакцією: 24.09.2022  
Прийнято до публікації: 28.11.2022