

**КЛАСИФІКАЦІЯ КАДРОВИХ РИЗИКІВ ПІДПРИЄМСТВА**

**Мішина С.В., к.е.н., доцент,  
Мішин О.Ю., к.е.н., доцент (ХНЕУ імені Семена Кузнеця)**

*Проаналізовано існуючі підходи до класифікації ризиків підприємства. Систематизовано загальні ознаки класифікації кадрових ризиків суб'єктів господарювання. Удосконалено класифікацію кадрових ризиків за рахунок виділення загальних і специфічних ознак класифікації. Запропоновано специфічні ознаки класифікації кадрових ризиків: за змістом; за ступенем охоплення; за функціональними сферами управління персоналом. Систематизовано загрози, що сприяють виникненню кадрових ризиків на підприємстві.*

**Ключові слова:** ризик, кадровий ризик, класифікація кадрових ризиків, загроза.

**КЛАССИФИКАЦИЯ КАДРОВЫХ РИСКОВ ПРЕДПРИЯТИЯ**

**Мишина С.В., к.э.н., доцент,  
Мишин А.Ю., к.э.н., доцент (ХНЭУ имени Семена Кузнеця)**

*Проанализированы существующие подходы к классификации рисков предприятия. Систематизированы общие признаки классификации кадровых рисков субъектов хозяйствования. Усовершенствована классификация кадровых рисков за счет выделения общих и специфических признаков классификации. Предложены специфические признаки классификации кадровых рисков: по содержанию; по степени охвата; по функциональным сферам управления персоналом. Систематизированы угрозы, способствующие возникновению кадровых рисков на предприятии.*

**Ключевые слова:** риск, кадровый риск, классификация кадровых рисков, угроза.

**CLASSIFICATION OF PERSONNEL RISKS**

**Mishyna S. V., candidate of Economic Sciences, Associate Professor,  
Mishyn O. Y. candidate of Economic Sciences, Associate Professor  
(Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics)**

*Basing on analysis of existing approaches to the enterprise risk classification common characteristics of classification have been identified. They may be used for grouping of personnel risks as well. They include: environment of origin; kind of effects; level of losses; forecasting activity; possible risk-takers; duration; validity; possibility of further classification. Classification of personnel risks suggested by the authors has been improved by means of identifying general and specific characteristics. Content; depth; functional areas of personnel management have been considered among specific characteristics of the recommended classification. The threats contributing to the emergence of different types of personnel risks have been specified within each specific characteristic.*

**Keywords:** risk, personnel risk, classification of personnel risks, threat.

**Постановка проблеми та її зв'язки з науковими чи практичними завданнями.** В умовах кризових явищ в економіці все більшого значення набувають питання ризикології та безпекознавства. Ці питання особливо актуальні у площині соціально-

трудових відносин, оскільки саме персонал є основним носієм ризиків і загроз.

В сучасній HR-практиці в ранг пріоритетних переходять завдання ідентифікації, упорядкування та систематизації кадрових ризиків з метою створення якісного інформаційного,

організаційного та аналітичного забезпечення управління кадровими ризиками. Оптимізація процесу ідентифікації кадрових ризиків сприяє створення їх науково обгрунтованої універсальної класифікації, яка може бути використана будь-яким суб'єктом господарювання. Доцільним може стати лише її уточнення відповідно до особливостей функціонування підприємства.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питання класифікації ризиків знайшли відображення в працях таких науковців як: Вітлінський В.В., Верченко П.І. [1], Лук'янова В.В. [2], Цвігун Т.В. [3], Івченко І. Ю. [4], Гранатуров В.М. [5] Данченко О.Б. [6].

В науковому відношенні ці класифікації є важливими, проте існують і такі ознаки класифікації, які можуть бути застосовані лише щодо кадрових ризиків. Підходи до класифікації кадрових ризиків описані в працях таких вчених, як: Родченко В.Б., Рекун Г.П. [7], Ішук Л. І. [8], Пахлова О.В. [9], Лобазов С.М. [10], Алавердов А.Р. [11], Смагулов А. М. [12], Дьоміна О.В. [13], Жуковська В.М. [14].

**Виділення невирішених частин загальної проблеми.** Існуючі підходи до класифікації кадрових ризиків потребують систематизації та адаптації до кризових умов функціонування вітчизняних підприємств. Крім того, доцільним є чітке виділення загальних та спеціальних ознак класифікації.

**Постановка завдання.** Метою даного дослідження є удосконалення класифікації кадрових ризиків підприємства. Для досягнення цієї мети в дослідженні були поставлені і вирішені такі завдання:

сформулювати вимоги до розробки класифікації кадрових ризиків;

розглянути існуючі ознаки класифікації ризиків, виділити ті з них, що можуть бути застосовані в класифікації кадрових ризиків;

упорядкувати та доповнити перелік існуючих ознак класифікації кадрових ризиків;

розробити науково обгрунтований підхід до класифікації кадрових ризиків підприємства.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Кадрові ризики є частиною загальної класифікації ризиків. Тому

доцільним є розгляд ознак їх класифікації на предмет застосування з метою систематизації кадрових ризиків.

У низці праць [1–4] запропоновано здійснювати класифікацію ризиків переважно за такими ознаками: 1) щодо масштабу та розмірів – ризик глобальний, локальний; 2) щодо аспектів – ризик психологічний, соціальний, економічний, юридичний, політичний, медико-біологічний; 3) щодо міри об'єктивності та суб'єктивності рішень – ризик з об'єктивною чи об'єктивно-суб'єктивною ймовірністю; 4) щодо міри (ступеня) ризиконасиченості рішення – ризик мінімальний, середній, оптимальний, максимальний (або допустимий, критичний, катастрофічний); 5) щодо типу – ризик раціональний (обгрунтований), нераціональний (необгрунтований), авантюрний (азартний); 6) щодо часу прийняття рішення – ризик випереджувальний, своєчасний, запізнений; 7) щодо чисельності осіб, які приймають рішення – ризик індивідуальний, груповий; 8) за терміном оцінки та урахування ризиків (випереджаючий, своєчасний, запізнений); 9) щодо ситуації прийняття рішення – ризик стохастичний (в умовах невизначеності), конкуруючий (в умовах конфлікту), розпливчатий (в умовах нечітко сформульованих вимог), комплексний.

Найбільш важливі елементи ризиків на думку Гранатурова В.М. [5]: 1) час виникнення, за яким елементи ризиків розподіляються на ретроспективні, поточні і перспективні; 2) основні фактори виникнення, за якими ризики діляться на політичні й економічні (комерційні); 3) характер обігу, за яким ризики поділяються на зовнішні та внутрішні. 4) характер наслідків, в залежності від якого ризики можна поділити на чисті й спекулятивні; 5) найбільша класифікаційна група – це за сферою виникнення, яка ґрунтується на сфері діяльності підприємств.

Існує доволі значна кількість підходів до класифікації ризиків. Проте, не всі ознаки можуть бути застосовані щодо групування кадрових ризиків.

Перелік ознак, які можуть бути застосовані при побудові класифікації кадрових ризиків, наведено в табл. 1.

*Таблиця 1*

*Ознаки групування ризиків підприємства, що можуть бути використані при побудові класифікації кадрових ризиків*

Види ризиків	Варіанти назв ознаки класифікації
Внутрішні і зовнішні	Характер обліку [4]
	Відношення до проекту [6]
	Сфера виникнення [3]
Чисті і спекулятивні	Характер наслідків [1–6]
Ризики, що підлягають і не підлягають страхуванню	Можливість страхування [4]
Прогнозовані і не прогнозовані	Можливість передбачення [4]
	Ступінь визначеності [6]
Критичні, катастрофічні, припустимі	Рівень фінансових збитків [4]
	Величина втрат [6]
Ризики окремих операцій, ризики різних напрямів діяльності; ризики діяльності загалом	Об'єкт виникнення [4]
Прості і складні	Можливість класифікації [4]
	Характер впливу [6]
Фінансові, майнові, технічні, людські, майнові, часові	Вид втрат [6]
Постійні, тимчасові	Період дії [6]
Циклічні, разові, систематичні, специфічні	Періодичність ризикових подій [6]
Об'єктивні та суб'єктивні	Природа виникнення [6]
Слабоімовірні, малоімовірні, імовірні, досить імовірні, майже можливі	Ймовірність виникнення [6]
Ризики, що призводять до економічних втрат, до втраченої вигоди, до втраченого прибутку	Можливі наслідки [6]
Системні, несистемні	Ступінь системності [2, 3]
Ретроспективні, перспективні, поточні	Термін дії [2, 3, 5]
Низькі, помірні, повні	Рівень ризиків [3]
Майнові, спричинення збитків здоров'ю	Об'єкти, на які спрямовані ризики [2, 3]
Обгрунтовані, необгрунтовані, авантюрні	Ступінь обгрунтованості [3]

Користуючись ознаками, наведеними в табл. 1, та ґрутуючись на результатах аналізу літературних джерел [1-6], авторами сформовано загальну класифікацію кадрових ризиків, що наведена в табл. 2.

Крім загальних ознак, кадрові ризики підлягають класифікації за специфічними ознаками. Загальні ознаки – це ознаки, за якими можна класифікувати будь-які види ризиків, в тому числі і кадрові. Специфічні ознаки застосовуються лише щодо класифікації одного виду ризиків, у даному випадку кадрових.

Питання класифікації кадрових ризиків знайшли розгляд в ряді праць. Існують ознаки класифікації, що зустрічаються в декількох працях одночасно. Крім того, в літературі використовуються і поняття “ризики управління персоналом” та “ризики персоналу”. Синонімічними, як на нашу думку, є поняття кадрових ризиків та ризиків персоналу. Ризики ж управління персоналом є видом кадрових ризиків.

Так, Родченко В.Б. і Рекун Г.П. [7] виділяють і характеризують трансформаційні зміни таких ризиків, як ризики при наймі на роботу; ризики при роботі з персоналом та ризики при звільненні персоналу.

В джерелі [8] ризики діяльності персоналу діляться на ризики низької професійності, ризики непрофесійності та ризики неефективного управління.

Ці підходи до класифікації ризиків діяльності персоналу мають право на існування як окремі ознаки класифікації.

Пахлова О. В. [9] за відношенням до виробничого процесу ділить ризики персоналу на ризики, пов'язані і не пов'язані з підприємством. В рамках кожної з цих груп автор виділяє ризики здоров'я, фінансові ризики та ризики морального збитку, проте їх внутрішній склад є різним в залежності від групи (пов'язані і не пов'язані з підприємством).

*Таблиця 2*

*Класифікація кадрових ризиків підприємства за загальними ознаками*

Ознака класифікації	Види кадрових ризиків	Характеристика
Середовище виникнення	Внутрішні	Виникають безпосередньо на підприємстві
	Зовнішні	Виникають за межами підприємства
Характер наслідків	Чисті	Спричиняють виключно негативний результат (втрати, збитки)
	Спекулятивні	Можуть спричинити як негативний, так і позитивний результати
Рівень втрат	Допустимі, критичні, катастрофічні	Такі ризики, що приводять до незначних, суттєвих і дуже значних втрат відповідно
Можливість передбачення	Прогнозовані	Настання ризиків можна передбачити
	Частково прогнозовані	Передбачити можна деякі види ризиків
	Непрогнозовані	Відсутня можливість передбачення
Потенційні носії ризиків	Персонал підприємства, контрагенти; конкуренти, шахраї	Ризики, носіями яких є персонал підприємства, партнери, конкуренти і шахраї
Термін дії	Ретроспективні	Виникають після здійснення кадрових заходів
	Перспективні,	Передують виконанню кадрових заходів
	Поточні	Виникають в процесі кадрової роботи
Доцільність	Обґрунтовані	Доцільні для досягнення результату
	Необґрунтовані	Часто з невизначеними наслідками
	Авантюрні	Надмірні, з високою ймовірністю втрат
Можливість подальшої класифікації	Прості	Не можуть бути виділені підвиди
	Складні	Ризики, що мають підвиди, складові

Лобазов С.М. [10] класифікацію кадрових ризиків будує лише за загальними ознаками, проте з прив'язкою до кадрових загроз.

Алавердов А.Р. [11] підрозділяє кадрові ризики за формою їх прояву на кількісні, якісні та ризики лояльності. Хоча ця ознака доцільно було б назвати "форма оцінки".

Смагулов А.М. [12] виділяє кадрові ризики, пов'язані з підбором персоналу; ризики, що з'являються в результаті неефективної мотивації персоналу; ризики, пов'язані з інформаційною безпекою і захистом комерційної таємниці; ризики, викликані наявністю в організації, так званих груп ризику; ризики, пов'язані зі звільненням працівників. Ознака класифікації Смагуловим А.М. не названа.

Дьоміна О.В. [13] доволі детально розглядає ризики розвитку персоналу, у складі яких виділяє: ризики дострокового звільнення; ризики неефективного навчання; ризик неузгодженості стратегій підприємства та дій щодо управління персоналом; ризики неінвестування.

Жуковська В.М. [14] справедливо обґрунтовує доцільність виділення у складі кадрових ризиків соціально-поведінкових ризиків.

Всі вищезгадані класифікації кадрових ризиків побудовані лише за однією специфічною ознакою.

Як на думку авторів, специфічні класифікації слід будувати з дотриманням певних вимог: 1) чіткість формулювання ознак; 2) системність підходу до класифікації; 3) універсальність; 4) практичність і простота застосування; 5) науковість; 6) співставність ознак класифікації; 7) гнучкість; 8) достатній рівень деталізації; 9) багатокритеріальність.

Стосовно специфічних ознак класифікації, як на думку авторів, слід виділити такі: 1) за змістом; 2) за ступенем охоплення; 3) за функціональними сферами управління персоналом.

Існує три види небезпек, а саме невизначеність, ризик та загроза. Як відомо, невизначеність в середовищі функціонування підприємства може спричинити виникнення кадрових ризиків. Ймовірність настання цих ризиків збільшується по мірі виникнення

потенційних загроз та перетворення їх в реальні. Реальні загрози порушують кадрову безпеку, тобто спричиняють небезпеки і негативні наслідки.

Розроблена авторами класифікація кадрових ризиків за специфічними ознаками представлена в табл. 3. Щодо кожного виду кадрових ризиків визначено загрози, що сприятимуть їх прояву.

*Таблиця 3*

*Класифікація кадрових ризиків за специфічними ознаками*

Вид кадрових ризиків	Склад загроз, що спричиняють ризики
1	2
<b>За змістом</b>	
Ризики халатності	Низький рівень лояльності персоналу; незадоволеність працею і відповідне відношення до її виконання
Ризики низької кваліфікації	Відсутність кваліфікованого персоналу; невідповідна каліфікація персоналу; неякісний процес відбору персоналу
Ризики неефективного управління	Незбалансована система управління персоналом; неякісний процес відбору персоналу та управління діловою кар'єрою
Ризики витоку інформації	Змова з конкурентами, контрагентами; низький рівень інформаційної безпеки; протиправні дії конкурентів
Ризики шахрайств, крадіжок	Можливість здійснити фальсифікації і розтрата через відсутність контролю; відсутність системи кадрового аудиту
Іміджеві ризики	Низький рівень соціальної відповідальності підприємства; протиправні дії керівництва щодо персоналу; участь підприємства в недобросовісній конкуренції та шпигунстві
<b>За ступенем охоплення</b>	
Ризики окремих напрямів кадрової роботи	Неефективні управлінські рішення; неякісний розподіл обов'язків і повноважень; недостатнє фінансування окремих напрямів кадрової роботи
Ризики кадрових програм і проектів	Низька якість кадрових програм; помилки в розрахунках ефективності кадрових програм; необґрунтованість програм
Ризики неефективного функціонування кадрової служб	Низький рівень кваліфікації керівника кадрової служби; неефективна структура кадрової служби; відсутність взаємодії та ефективного обміну інформацією між персоналом кадрової служби; неефективна співпраця кадрової служби з іншими підрозділами фірми
<b>За функціональними сферами управління персоналом</b>	
Ризики відбору та наймання персоналу	Неефективна система відбору персоналу; недосконале складання трудових контрактів; помилки при підборі персоналу; низька кваліфікація менеджерів з підбору персоналу
Ризики адаптації персоналу	Відсутність цілісної системи адаптації персоналу; неналежне документальне оформлення результатів адаптації; недостатність фінансування адаптації
Ризики мотивації персоналу	Низький рівень моральної і матеріальної мотивації; незадоволеність персоналу працею та рівнем її оплати; використання неефективних систем мотивації; неефективна організація оплати праці
Ризики розвитку персоналу	Неефективне вертикальне та горизонтальне переміщення персоналу по системі посад; відсутність якісної системи управління діловою кар'єрою персоналу; неякісна організація первинної підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації персоналу;
Ризики оцінки персоналу	Неправильний вибір методів оцінки персоналу; незадоволеність персоналу результатами оцінки; формальний характер оцінки та атестації персоналу; відсутність збалансованої системи оцінки персоналу
Ризики вивільнення персоналу	Неправомірне звільнення працівників; неактивна позиція підприємства в супроводі звільненого працівника; порушення процедури звільнення персоналу
Ризики неефективного використання персоналу	Неефективна організація праці на підприємстві; неналежні умови праці на підприємстві; низький рівень трудової дисципліни; відсутність програм зростання продуктивності праці; неефективне використання робочого часу

**Висновки даного дослідження і перспективи подальших робіт у цьому напрямку.** Таким чином, науковою новизною даного дослідження є удосконалення класифікації кадрових ризиків за рахунок виділення загальних та специфічних ознак класифікації в поєднанні з систематизацією загроз, що сприяють виникненню різних видів кадрових ризиків на підприємстві.

Перспектива подальших наукових досліджень у даному напрямі полягає в розробці інформаційно-аналітичного забезпечення оцінки кадрових ризиків підприємства, побудованого на основі класифікації кадрових ризиків за загальними і специфічними ознаками.

### СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Вітлінський В.В., Верченко П.І. Аналіз, моделювання та управління економічним ризиком / В.В. Вітлінський, П.І. Верченко. – К.: КНЕУ, 2000. – 292 с.
2. Лук'янова В.В. Методологічні підходи до класифікації ризиків / В.В. Лук'янова // Вісник Хмельницького національного університету. Серія "Економічні науки". – 2007. – № 2. – Т.2. – С. 174 – 178.
3. Цвігун Т.В. Класифікація ризиків підприємства / Т. В. Цвігун // Економічні науки. Серія "Облік і аудит". – 2011. – Випуск 8 (22). – Ч. 4. – С.49.
4. Івченко І. Ю. Економічні ризики: навч. посіб./ І.Ю. Івченко. – К.: Центр навчальної літератури, 2005. – 304 с.
5. Гранатуров В.М. Экономический риск: сущность, методы измерения, пути снижения / В.М. Гранатуров. – М.: Изд-во «Дело и Сервис», 1999. – 112 с.
6. Данченко О.Б. Класифікація ризиків в проектах / О.Б. Данченко // Восточно-

Европейский журнал передовых технологий. – 2012. – № 1 / 12 (55). – С. 26 – 28.

7. Родченко В.Б. Трансформація ризиків управління персоналом в системі економічної безпеки підприємства / В.Б. Родченко, Г.П. Рекун // Вісник ОНУ імені І.І. Мечникова. – 2013. – Т.18. – Вип. 4/3. – С. 89 – 93.

8. Ішук Л. І. Класифікація ризиків – передумова успішного управління при впровадженні інновацій / Л.І. Ішук // Вісник Національного університету "Львівська політехніка". Проблеми економіки та управління. – Львів, 2007. – № 579. – С. 541 – 546.

9. Пахлова О.В. Оцінка ризиків персоналу в умовах виробничого підприємства / О.В. Пахлова // Науковий вісник Херсонського державного університету. – 2014. – Випуск 9-1. Частина 1. – С. 136 – 140.

10. Лобазов С.М. Удосконалення класифікації ризиків і загроз у контексті кадрової безпеки / С. М. Лобазов // Бізнес Інформ. – 2011. – № 12. – С. 180 – 183.

11. Алавердов А.Р. Организация управления персоналом современного российского банка. Учеб. пособ. / А.Р. Алавердов. – М.: "БДЦ-пресс", 2011. – 320 с.

12. Смагулов А. М. Риски управления персоналом / А. М. Смагулов // Экономика образования. – 2013. – № 4. – С. 139 – 142.

13. Дьоміна О.В. Фактори ризику при інвестиціях в розвиток персоналу / О.В. Дьоміна // Управління розвитком. – 2015. – № 1(179). – С. 44 – 49.

14. Жуковська В.М. Попередження соціально-поведінкових ризиків персоналу на підприємстві торгівлі / В. М. Жуковська // Проблеми економіки. – 2014. – № 2. – С. 366 – 372.

*Рецензент д.е.н., професор ХНЕУ імені Семена Кузнеця Назарова Г.В.  
Експерт редакційної колегії к.е.н., доцент УкрДУЗТ Сухорукова Т.Г.*