РОЗДІЛ 10. ЕКОНОМІЧНА БЕЗПЕКА

УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМИ РИЗИКАМИ ЯК ЕЛЕМЕНТ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА

MANAGEMENT OF HUMAN RISKS AS AN ELEMENT OF ENSURING ECONOMIC SAFETY OF ENTERPRISES

УДК 331:108

Амосов О.Ю.
д.е.н, професор,
завідувач кафедри економічної теорії та фінансів
Харківський регіональний інститут державного управління
Національної академії державного управління при Президентові України

У статті розглянуто необхідність забезпечення економічної безпеки на вітчизняних підприємствах. Запропоновано концептуальний підхід щодо управління кадровими ризиками в контексті забезпечення економічної безпеки підприємства. Обгрунтовано важливість його використання в рамках функціональних напрямків управління персоналом задля оцінки ступеню відповідних загроз і розробки заходів щодо їх мінімізації та нейтралізації.
Ключові слова: *економічна безпека, кадрова безпека, кадрові ризики, управління кадровими ризиками, забезпечення економічної безпеки.*

В статье рассмотрена необходимость обеспечения экономической безопасности на отечественных предприятиях. Предложен концептуальный подход к управлению кадровыми рисками в контексте обеспечения экономической безопасности предприятия. Обоснованна важность его использования в рамках функциональных направлений управления персоналом для оценки степени соответствующих угроз и разработки мероприятий по их минимизации и нейтрализации.
Ключевые слова: *экономическая безопасность, кадровая безопасность, кадровые риски, управление кадровыми рисками, обеспечение экономической безопасности.*

The article discusses the need to ensure economic security for domestic enterprises. A conceptual approach to risk management personnel in the context of economic security is proposed. The importance of its use in the functional areas of personnel management to assess the extent of relevant threats and develop their mitigation and neutralization is justified.
Key words: *economic security, personnel security, personnel risks, management of personnel risks, economic security.*

Постановка проблеми. Сучасний етап розвитку національної економіки можна охарактеризувати зростаючою роллю людського фактора. Займаючись питаннями управління персоналом, будь-якого керівника в першу чергу турбує питання, яку користь принесе персонал. Але не менш важливим є розуміння, чи не представляє він загрозу фінансово-економічній діяльності підприємства. Адже плинність персоналу, розкрадання, умисне або необережне розголошення комерційної таємниці, заподіяння шкоди діловій репутації, нанесення шкоди клієнтам або діловим партнерам підприємства – все це негативно відображається на його результативності та прибутковості. Враховуючи те, що в реальності неприємних ситуацій, коли підприємства несуть збитки у зв'язку з кадровими помилками та неможливістю нівелювати відповідні ризики, більш ніж достатньо, тема роботи набирає все більшої актуальності та своєчасності дослідження.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженням сутності кадрових ризиків, що розглядаються в контексті питань безпеки підприємства присвячено наукові праці таких вчених, як: Т. Ганущак [1], І. Глухова [2], А. Зубарева [3], Н. Кузнецова [4], Е. Нечаєва [5], Т. Соломанідіна [6]. Також окремі аспекти управління кадровими ризиками сучасного підприємства вивчаються з позицій як управління персоналом (роботи А. Алавердова [7], М. Кинтікова [8], А. Митрофанової [9; 10]), так і управління ризиками (роботи М. Гайфулліної [11], Е. Галешової [12], П. Никитенка [13]) тощо. Незважаючи на достатню кількість інформації зазначеної проблематики, кадрові ризики залишаються маловивченими для їх ефективного практичного застосування, недостатньо обґрунтованими і адаптованими.

Постановка завдання. Тому метою статті є розробка концептуального підходу щодо управління кадровими ризиками в контексті забезпечення економічної безпеки підприємства.

Виклад основного матеріалу дослідження. Сьогодні в несприятливих умовах функціонування вітчизняних підприємства процес управління ризиками стає ключовою та важливою сферою менеджменту. В основному досліджуються можливі ризикові напрямки в діяльності господарюючого суб'єкта та обгрунтування ефективних інструментів контролю та оцінки ризиків. Теоретичні аспекти сутності ризику вітчизняними вченими присвячені аналізу причин виникнення, класифікації та методам кількісної оцінки ризиків, пошуку ефективних прийомів управління і т.д. [14, с. 425].

Враховуючи неможливість повністю ліквідувати можливі ризики, актуальним питанням для підприємств стає свідоме управління ними. Так, головною

метою управління кадровими ризиками як елемента забезпечення економічної безпеки підприємства є гарантування кадрової безпеки в процесі розвитку підприємства і запобігання та попередження можливих негативних впливів від персоналу.

Досліджуючи понятійно-категоріальний апарат управління кадровими ризиками, ми дійшли висновку, що спостерігається неоднозначність у трактуванні терміну «кадрові ризики». Так, більшістю вчених вони розуміються як: 1) ймовірність втрат, які пов'язані з прийняттям неефективних управлінських рішень щодо формування, використання, розвитку і вивільненню персоналу (Е. Галешова, І Глухова, А. Зубарєва); 2) загрози і втрати, пов'язані з діяльністю персоналу (М. Гайфулліна); 3 ситуація, яка відображає небезпеку небажаного розвитку подій, які безпосередньо чи опосередковано зачіпають функціонування і розвиток організації та персоналу (О. Мітрофанова). Тому для більш грунтовного обгрунтування їх сутності, було вирішено проаналізувати головні характеристики кадрових ризиків: об'єкти, властивості, класифікацію та джерела, які у сукупному вивченні спрощують розуміння змісту даного поняття. Когнітивна схема сутності кадрових ризиків зображена на рис. 1.

Сутність кадрових ризиків насамперед відображається в їх джерелах. Так, Е. Галешова розподіляє джерела кадрових ризиків на особистісні: ризики, пов'язані з особистісними характеристиками працівника (морально-етичні) та професійні ризики, і на організаційно-управлінські: ризики, пов'язані з виробленням підходів і методів управління персоналом на підприємстві (неефективність системи управління персоналом, відсутність системи навчання персоналу, слабка мотивація і корпоративна культура, наявність нелояльних організації неформальних лідерів).

Кадрові ризики дуже різноманітні як за джерелами виникнення, так і за формами прояву. Насьогодні основні види кадрових ризиків підприємства можна представити за такими класифікаційними ознаками [1; 3–9; 12]: за сферою виникнення (внутрішні, зовнішні); за характером виникнення (об'єктивні, суб'єктивні); за періодом дії (короткострокові; довгострокові); за ступенем передбачуваності (планові, прогнозовані, непередбачені); за масштабом наслідків (глобальні, локальні); за формою їх прояву (кількісні, якісні та ризики нелояльності персоналу); за результатами наслідків (ризики, які завдають збитків майновим активам підприємства; ризики, які завдають збитків немайновим активам підприємства); за можливістю страхування (ризики, що можна застрахувати та ризики, що не потрапляють під страхування); за систематичністю появи (систематичні, несистематичні ризики); за ступенем припустимості (мінімальні, підвищені, критичні, неприпустимі); за джерелом виникнення (ризики, пов'язані з плануванням кількісної та якісної потреби в персоналі; ризики, викликані неякісним підбором персоналу;

Рис. 1. Когнітивна схема сутності кадрових ризиків

ризики, пов'язані з адаптацією; ризики мотивації персоналу; ризики оцінки та розвитку персоналу; ризики вивільнення персоналу; ризики організації та нормування праці персоналу).

Кадрові ризики як об'єкт управління неминуче виникають у ході функціонування підприємства. Тому ключовою їх властивістю є невизначеність в ситуації неминучого вибору. У статті А. Митрофанової [10, с. 36], кадрові ризики мають такі властивості: протилежні поняттю надійності; пов'язані з прийняттям рішення; мають імовірнісний характер; виникають в умовах альтернативності вибору; пов'язані з невизначеністю; відомі або можна визначити ймовірності очікувані результати; пов'язані з імовірністю виникнення збитків або одержанням додаткового прибутку. Також необхідно зазначити, що М. Гайфулінна акцентує увагу на складності управління кадровими ризиками, яка пов'язана з тим, що багато видів кадрових ризиків неочевидні. Вони пов'язані з людськими ресурсами, в основі яких знаходиться природа і сутність людини, який є найскладнішим об'єктом управління. Результатом цього є слабка керованість кадровими ризиками через саму природу людських ресурсів [11, с. 616]. Підсумовуючи, зазначимо, що ключовими властивостями кадрових ризиків є: суперечливість; альтернативність; невизначеність; небезпека; уразливість.

Об'єктами кадрових ризиків є персонал, професійні (соціальні) групи, підприємство та держава.

Отже, кадрові ризики є наслідком недостатньо ефективної роботи з людськими ресурсами і причиною всіх інших видів ризиків на підприємстві [5, с. 146].

Розуміючи під управлінням кадровими ризиками діяльність в умовах невизначеності, що спрямована на розробку стратегічних і тактичних заходів з аналізу ризику, вироблення і прийняття відповідних заходів для оптимізації управління в умовах ризику на всіх етапах роботи з персоналом підприємства [6, с. 47], основними завданнями, які стоять перед підприємствами, є:

ідентифікація ризиків, що виникають в процесі управління персоналом, встановлення джерел і причин виникнення кадрових ризиків;

визначення індикаторів кадрової безпеки суб'єктів господарювання;

формування та впровадження системи діагностики і моніторингу стану кадрової безпеки;

оцінка величини можливого збитку кадрових ризиків;

розробка інструментарію впливу на кадрові ризики з метою їх запобігання та зниження;

розробка механізмів мінімізації можливих збитків від реалізації кадрових ризиків.

У свою чергу, реалізація завдань поставлених перед господарюючими суб'єктами, можлива при здійсненні таких основних функцій управління як:

1. Планування управління кадровими ризиками, яке включає: ідентифікація та формалізація можливих загроз та кадрових ризиків; визначення цільових показників оцінки кадрових ризиків; прогнозування цільового рівня кадрових ризиків; розробка проектів і бюджетів з управління кадровими ризиками; обгрунтування інструментів управління кадровими ризиками; визначення методів мотивації та стимулювання діяльності по управління кадровими ризиками; формування стратегії ефективного управління кадровими ризиками;

2. Організація процесу управління кадровими ризиками представлена наступними функціональними процесами: формування відповідної функціональної структури, необхідної для реалізації цілей управління кадровими ризиками; забезпечення необхідними матеріальними, фінансовими, кадровими та інформаційними ресурсами; формування матриці розподілу відповідальності і делегування повноважень з управління кадровими ризиками; встановлення взаємозв'язків між різними видами робіт з управління кадровими ризиками; організаційне забезпечення виконання робіт з управління кадровими ризиками (створення відповідних умов, організація виконання планів і бюджетів та заходів і робіт з управління кадровими ризиками);

3. Мотивація і стимулювання процесу управління кадровими ризиками включає: інформування персоналу підприємства про наявні кадрові ризики і прийняття стратегії управління ризиками з метою подолання можливого опору змінам; формування та розвиток корпоративної культури; матеріальне і нематеріальне стимулювання виконання персоналом планів і бюджетів з управління кадровими ризиками, досягнення поставлених цілей;

4. Координація процесу управління кадровими ризиками характеризується: встановленням зв'язків, організацією взаємодії та узгодженості діяльності суб'єктів управління кадровими ризиками; оперативною диспетчеризацією виконання планів і завдань з управління кадровими ризиками;

5. Облік та контроль процесу управління кадровими ризиками необхідний для: оцінки рівня кадрових ризиків; обліку кадрових ризиків; зіставлення планових і фактичних показників оцінки кадрових ризиків; контроль виконання прийнятих планів і бюджетів з управління кадровими ризиками; моніторинг індикаторів кадрових ризиків, виявлення причин наявних відхилень; контроль фінансових витрат на управління кадровими ризиками; обґрунтування необхідності прийняття коригуючих заходів.

Зазначимо, що формування стратегії ефективного управління кадровими ризиками і практичного застосування її в діяльності сучасних підприємств здатне мінімізувати кадрові ризики, що зумовлює беззбиткове функціонування підприємства, досяг-

нення його стратегічних цілей та підвищення конкурентоспроможності в умовах ринку.

Ефективне управління кадровими ризиками неможливе без використання адекватних методів їх оцінки. Так, до числа інструментів і методів оцінки кадрових ризиків сучасні вчені-науковці [4; 6; 8; 9] відносять карти ризиків, побудова кадрового профілю, побудова ризикового спектра системи управління персоналом, спіралі ризиків, метод аналізу ієрархій, аналогій, статистичну обробку апріорної інформації і т.д. Разом з тим, в теорії управління персоналом практично відсутні теоретичні та методичні підходи до їх побудови та використання.

Концептуальний підхід щодо управління кадровими ризиками в контексті забезпечення економічної безпеки підприємства передбачає постановку цілей, визначення завдань і обгрунтування функцій управління кадровими ризиками, вибір інструментів, що найбільш адекватно і комплексно оцінюють кадрові ризики підприємства. Особливістю є можливість в рамках функціональних напрямків управління персоналом оцінити ступінь відповідних загроз і запропонувати заходи щодо їх мінімізації та нейтралізації.

В економічній літературі розглянуто безліч підходів до управління кадровими ризиками. Досить цікавою з позицій забезпечення економічної безпеки підприємства є методика, що запропонована О. Митрофановою [10]. Так, до ключових напрямів управління кадровими ризиками в системі забезпечення економічної безпекою підприємства можна віднести наступні: обгрунтування видів кадрових ризиків; визначення ймовірності і рівня кадрових ризиків; виявлення потенційних втрат від реалізації кадрових ризиків; розробка заходів з управління кадровими ризиками; формування бюджету з управління кадровими ризиками; обгрунтування джерел фінансування заходів з управління кадровими ризиками; визначення термінів і відповідальних за реалізацію заходів з управління кадровими ризиками.

Виділені напрямки управління кадровими ризиками підприємства та відповідні їм методи можуть застосовуватися як в комплексі, так і окремо один від одного. Вибір методів управління кадровими ризиками з метою підвищення рівня кадрової безпеки підприємства залежить від основних «проблемних місць» підприємства, які потребують додаткового розгляду.

Висновки з проведеного дослідження. Таким чином, враховуючи те, що основним елементом у системі безпеки підприємства є людський фактор, здатний впливати на його функціонування та конкурентоспроможність, забезпечення економічної безпеки неможливе без комплексного управлінського впливу на реальні і потенційні кадрові ризики, що виникають в нестабільних умовах зовнішнього і внутрішнього середовища. Необхідність усвідомленого концептуального підходу до управління кадровими ризиками призводить до актуальності проведення аналізу та систематизації основних ризиків, чинників, що визначають виникнення і розвиток несприятливих ситуацій, а також показників, що сигналізують про появу ризику. Тому окремі процедури управління кадровими ризиками, які є малоефективними, необхідно замінити діючою системою управління кадровими ризиками, яка має відповідний функціонал та покликана контролювати різні ризиковані зони управлінської діяльності в менеджменті персоналу.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Ганущак Т. В. Кадрова безпека підприємства / Т. В. Ганущак // Науковий вісник Херсонського державного університету. – 2014. – Випуск 7. Частина 2. – С. 154–157.

2. Глухова И. В. Кадровая безопасность как составляющая экономической безопасности организации / И. В. Глухова; ГГУ им. Ф. Скорины. – Гомель, [Б.г.]. – 9 с.

3. Зубарева А.А. Идентификация кадровых рисков и их классификация / А.А. Зубарева, И.Ф. Симонова // Нефть, газ и бизнес. – 2013. –№ 12. – С. 15–19.

4. Кузнецова Н. В. Управление кадровыми рисками современной организации / Н. В. Кузнецова // Вестник Забайкальского государственного университета. 2013. № 7. – С. 94–100.

5. Нечаева Е. С. Анализ и прогнозирование кадровых рисков в организациях / Е. С. Нечаева // Известия Тульского государственного университета. Экономические и юридические науки. 2013. – № 1-1. – С. 145–154.

6. Соломанидина Т. О. Кадровая безопасность компании / Т. О. Соломанидина, В.Г. Соломанидин. – М.: «Издательство «Альфа-Пресс», 2011. – 688 с.

7. Алавердов А. Р. Управление кадровой безопасностью организации / А. Р. Алавердов. – М. : Маркет ДС, 2011. – 176 с.

8. Кынтиков М.В. Управление рисками в работе с персоналом в системе обеспечения кадровой безопасности организации: автореф. дисс. на соискание уч. ст. канд. экон. наук. / М. В. Кынтиков. – М., 2011. – 24 с.

9. Митрофанова А.Е. Концепция управления кадровыми рисками в работе с персоналом организации: автореф. дис. … канд. экон. наук / А.Е. Митрофанова; гос. ун-т упр. – Москва, 2013. – 28 с.

10. Митрофанова А.Е. Социально-экономическое содержание и структура кадровых рисков в организации // Вестник Московского государственного областного университета. – 2013. – № 2. – С. 36–40.

11. Гайфуллина М. М. Управление рисками устойчивого развития промышленного предприятия (на примере предприятий нефтяного комплекса) / М.М. Гайфуллина // Экономика и управление. – 2013. – №4 (114). – С. 85–88.

12. Галешова Е. И. Кадровые риски в системе управления рисками современной организации // Е. И. Галешова / Вестник полоцкого государственного университета. Серия D – 2010. – № 4. – С. 54–61.

13. Экономическая безопасность: теория, методология, практика / под науч. ред. Никитенко П.Г., Булавко В.Г.; Институт экономики НАН Беларуси. – Минск: Право и экономика, 2009. – 394 с.

14. Доценко Д. В. Экономическая безопасность: методологические аспекты и составляющие / Д. В. Доценко, В. Н. Круглов // Аудит и финансовый анализ. – 2009. – № 4. – С. 415–427.

REFERENCES:

1. Hanushchak T. V. Kadrova bezpeka pidpryiemstva / T. V. Hanushchak // Naukovyi visnyk Khersonskoho derzhavnoho universytetu. – 2014. – Vypusk 7. Chastyna 2. – S. 154–157.

2. Hlukhova Y. V. Kadrovaia bezopasnost kak sostavliaiushchaia ekonomycheskoi bezopasnosty orhanyzatsyy / Y. V. Hlukhova; HHU ym. F. Skoryni. – Homel, [B.h.]. – 9 s.

3. Zubareva A.A. Ydentyfykatsyia kadrovikh ryskov y ykh klassyfykatsyia / A.A. Zubareva, Y.F. Symonova // Neft, haz y byznes. – 2013. – # 12. – S. 15–19.

4. Kuznetsova N. V. Upravlenye kadrovimy ryskamy sovremennoi orhanyzatsyy / N. V. Kuznetsova // Vestnyk Zabaikalskoho hosudarstvennoho unyversyteta. 2013. # 7. – S. 94–100.

5. Nechaeva E.S. Analyz y prohnozyrovanye kadrovikh ryskov v orhanyzatsyiakh / E.S. Nechaeva // Yzvestyia Tulskoho hosudarstvennoho unyversyteta. Ekonomycheskye y yurydycheskye nauky. 2013. – # 1-1. – S. 145–154.

6. Solomanydyna T. O. Kadrovaia bezopasnost kompanyy / T. O. Solomanydyna, V.H. Solomanydyn. – M.: «Yzdatelstvo «Alfa-Press», 2011. – 688 s.

7. Alaverdov A. R. Upravlenye kadrovoi bezopasnostiu orhanyzatsyy / A. R. Alaverdov. – M. : Market DS, 2011. – 176 s.

8. Kintykov M.V. Upravlenye ryskamy v rabote s personalom v systeme obespechenyia kadrovoi bezopasnosty orhanyzatsyy: avtoref. dyss. na soyskanye uch. st. kand. ekon. nauk. / M. V. Kintykov. – M., 2011. – 24 s.

9. Mytrofanova A.E. Kontseptsyia upravlenyia kadrovimy ryskamy v rabote s personalom orhanyzatsyy: avtoref. dys. … kand. ekon. nauk / A.E. Mytrofanova; hos. un-t upr. – Moskva, 2013. – 28 s.

10. Mytrofanova A.E. Sotsyalno-ekonomycheskoe soderzhanye y struktura kadrovikh ryskov v orhanyzatsyy // Vestnyk Moskovskoho hosudarstvennoho oblastnoho unyversyteta. – 2013. – # 2. – S. 36–40.

11. Haifullyna M. M. Upravlenye ryskamy ustoichyvoho razvytyia promishlennoho predpryiatyia (na prymere predpryiatyi neftianoho kompleksa) / M.M. Haifullyna // Ekonomyka y upravlenye. – 2013. – #4 (114). – S. 85–88.

12. Haleshova E. Y. Kadrovie rysky v systeme upravlenyia ryskamy sovremennoi orhanyzatsyy // E. Y. Haleshova / Vestnyk polotskoho hosudarstvennoho unyversyteta. Seryia D – 2010. – # 4. – S. 54–61.

13. Ekonomycheskaia bezopasnost: teoryia, metodolohyia, praktyka / pod nauch. red. Nykytenko P.H., Bulavko V.H.; Ynstytut ekonomyky NAN Belarusy. – Mynsk: Pravo y ekonomyka, 2009. – 394 s.

14. Dotsenko D. V. Ekonomycheskaia bezopasnost: metodolohycheskye aspekti y sostavliaiushchye / D. V. Dotsenko, V. N. Kruhlov // Audyt y fynansovii analyz. – 2009. – # 4. – S. 415–427.