

Н.С. Скопенко

*доктор економічних наук, професор,
НУХТ, Київ, Україна*

О.М. Петухова

*доктор економічних наук, професор,
НУХТ, Київ, Україна*

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТУ КАДРОВИХ РИЗИКІВ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЙ

Складність, динамічність і невизначеність соціально-економічного стану як вітчизняної, так і світової економіки формують значну кількість ризиків, що створюють загрозу ефективному функціонуванню та розвитку бізнес-організацій. Актуальність даної проблеми посилюється в сучасних умовах військового стану, дестабілізації вітчизняної економіки. В умовах сьогодення підвищується ступінь невизначеності та непрогнозованості зовнішніх чинників і одночасно посилюється вплив внутрішніх організаційних чинників, серед яких особливе вирішальне значення мають чинники, пов'язані з кількістю та якістю наявного персоналу та ефективністю системи управління персоналом.

Проблема відсутності кваліфікованого персоналу достатнього освітнього рівня та професійної підготовки унеможливорює уникнення ризиків, які можуть виникнути в процесі діяльності, а також при прийнятті управлінських рішень для досягнення цілей ефективного функціонування та розвитку бізнес-організацій.

Ризики є невід'ємним атрибутом діяльності бізнес-організацій, а їх наслідки можуть бути тривалі у часі та у просторі.

На мікрорівні ризики дуальні: з одного боку, вони виступають стримуючим фактором, з іншого – рушійною силою у розвитку організацій.

Крім того, ризик – це складне явище, що має безліч незбіжних, а іноді протилежних реальних основ. У загальному вигляді сформовані два підходи до визначення поняття ризику.

За першого підходу ризик асоціюється виключно із несприятливими умовами господарювання. У багатьох випадках він

дійсно пов'язаний із втратою прибутків та ресурсів, а управління ризиками передбачає їх запобігання, мінімізацію та усунення.

Негативна дія ризику на 90 % залежить від некомпетентності керівництва, браку професійного досвіду, низького рівня підготовки персоналу, недосконалої організації праці – з одного боку, і від так званих чинників “ННН” (за Б. Леонтьєвим і Р. Клейнером) – некомпетентності, недбайливості та несумлінності [10, с. 132].

За другого підходу ризик пов'язується із можливістю як негативних, так і позитивних наслідків. Тобто прийняття ризикової ситуації означає не лише організацію заходів із запобігання збитків, а й використання можливостей для отримання прибутку.

Тобто, форми прояву наслідків ризиків характеризуються масштабом і глибиною, але при цьому вони можуть бути як позитивними (такими, що приносять користь), так і негативними (що визначається збитками).

Тому на сьогоднішній день вивчення ризиків у всіх формах їхнього прояву у діяльності бізнес-організацій є актуальними, особливо якщо це стосується людського фактору.

Будь-які тенденції розвитку підприємства прямо пов'язані з кадровими ризиками. Для стійкішого функціонування та розвитку підприємства необхідно своєчасне і максимально точно прогнозування, аналіз, виявлення, і запобігання кадрових ризиків та їх наслідків.

Поняття «кадрові ризики» є міждисциплінарним, і вивчається ризикологією, психологією, соціологією та теорією управління.

Кадрові ризики є складними ризиками, оцінка рівня яких потребує пошуку різноманітних підходів та їх формалізації, виявлення факторів, що викликають та посилюють кадрові ризики, їх наслідки для діяльності підприємства.

Згідно з міжнародним рейтингом Ernst&Young, кадрові ризики входять до десятки найбільш значущих ризиків для бізнес-організацій [12]. А за результатами дослідження Міжнародної аудиторської компанії KPMG ризики персоналу в країнах СНД оцінюються фахівцями як найбільш небезпечні ризики для бізнесу [42].

Саме тому виникає необхідність відповідного управління кадровими ризиками в організаціях для своєчасного, адекватного і гнучкого реагування на потенційні загрози.

У більшості праць, присвячених кадровим ризикам, відсутнє одностайне тлумачення самого поняття. Зокрема, вживаються терміни «кадрові ризики», «ризики у роботі з персоналом», «ризики в кадровій роботі», «ризики управління персоналом», «ризики персоналу», «підприємницькі ризики з кадрового напрямку», «HR-ризики» тощо.

Дослідження наукових праць на предмет визначення власне кадрових ризиків дозволило виявити декілька найбільш поширених підходів до тлумачення цього поняття.

Є. В. Гончаров вважає, що кадрові ризики пов'язані з відсутністю кваліфікованого персоналу і є невдалим результатом у процесі діяльності під впливом негативних чинників зовнішнього середовища, у зв'язку з непродуваною, неефективною господарською діяльністю, через недосконалу кадрову політику [8, с. 62].

На думку М. Ю. Хромова, кадрові ризики виникають у процесі взаємодії працівників та сторонніх організацій (державні органи, партнери, суспільні організації тощо) [38].

В.М. Жуковська та Н. В. Серафим визначають кадрові ризики як ймовірність втрат, пов'язаних з процесом управління персоналом, тобто ризик втрат, зумовлений недостатньою кваліфікацією працівників, їх низьким рівнем лояльності до підприємства, летальними випадками серед працівників, нестабільністю штату організації, можливими змінами трудового законодавства тощо [16, с. 113].

Існує також підхід, згідно з яким кадровий ризик - це небезпека втрати співробітників або зниження їх віддачі в результаті зниження вмотивованості персоналу [20, с. 54].

Таким чином, *кадровий ризик* займає особливе місце серед ризиків підприємства та визначається як ймовірність втрат, пов'язаних із використанням трудових ресурсів на підприємстві, тобто ризик втрат, зумовлений можливими похибками працівників, летальними випадками серед працівників, низьким рівнем лояльності до підприємства, недостатньою кваліфікацією, відсутністю стабільності штату організації, можливістю негативних змін у трудовому законодавстві.

Але, враховуючи й інший підхід до трактування поняття ризику, необхідно зауважити, що від кадрів залежить як ймовірність втрат, так і ймовірність отримання надприбутку.

Тобто *кадрові ризики* можливо розглядати як ймовірність настання *негативних чи позитивних наслідків* в діяльності підприємства, як матеріальних, так і нематеріальних, внаслідок діяльності (бездіяльності) персоналу, що зумовлена низкою чинників.

Різновидами кадрових ризиків є ризики, пов'язані з менеджментом персоналу.

Ризики менеджмент персоналу – це ймовірність того, що події, пов'язані зі зміною кадрового складу бізнес-організації, некомпетентністю або невідповідністю персоналу встановленим вимогам, негативно впливатимуть на репутацію та фінансовий стан організації. *Ризики кадрового менеджменту* – ризики зниження показників ефективності підприємства за рахунок людського (кадрового) фактору.

Загалом діяльність з управління персоналом піддається величезному числу ризиків, здебільшого складно передбачуваних і оцінюваних. Фундаментальною причиною цього є суттєві зміни у веденні сучасного бізнесу. Зауважимо також, що важливість економіки, заснованої на знаннях, полягає у тому, що кваліфікація та досвід співробітників є найціннішим активом бізнес-організацій.

В сучасних умовах господарювання ризик-менеджмент є невід'ємною частиною загального управління будь-якою бізнес-організацією, котра прагне утримати позиції на ринку, розвиватися, мати належний рівень конкурентоспроможності та здійснювати ефективну господарську діяльність. Оскільки трудові ресурси виступають головним ресурсом діяльності підприємства, ризики, пов'язані із діяльністю персоналу, стають домінуючими, і саме тому управління ризиками менеджменту персоналу (ризик-менеджмент в HRM - Human Resource Management) має пріоритетний характер.

Складність управління кадровими ризиками зумовлюється неочевидністю більшості видів кадрових ризиків, які неможливо ідентифікувати й оцінити, оскільки вони пов'язані з людськими ресурсами, в основі яких знаходиться природа та сутність особистості, яка є самим складним об'єктом управління.

Управління кадровими ризиками – це процес, який починається на етапі розробки стратегії менеджменту персоналу і охоплює всю систему управління персоналом компанії на всіх її рівнях.

Система управління кадровими ризиками базується на тому, що ризики, які виникають у результаті трудової діяльності або бездіяльності персоналу підприємства, виявляються шляхом:

- зміни капіталу підприємства (або його компонентів, пов'язаних з діяльністю співробітників). До них слід зарахувати людський, у тому числі інтелектуальний капітал;

- реалізації знань, умінь та навичок робітників, а також реалізації персоналом своїх функціональних і посадових обов'язків.

Отже, процес управління кадровими ризиками починається на етапі розробки стратегії управління організацією, поширюється на всі рівні управління організацією та включає ідентифікацію, оцінку, моніторинг і контроль всіх внутрішніх і зовнішніх чинників кадрових ризиків, зміна яких може негативно вплинути на діяльність організації. Кожен з індикаторів вимагає певної роботи по його виділенню, опису стосовно всіх категорій працівників, ресурсному забезпеченню, рівню розвитку організації, планування дій по мінімізації можливих кадрових ризиків.

Процес ризик-менеджменту доцільно розглядати як цикл, який включає чотири етапи, ключовим при такому підході є безперервність процесу управління ризиками (рис. 1) [44].

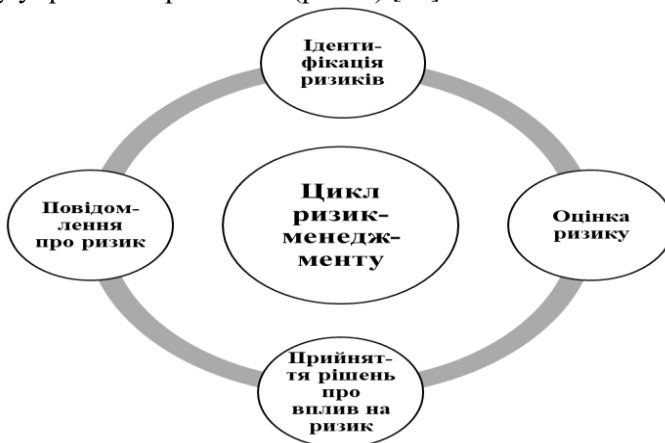


Рис. 1. Процес ризик-менеджменту. Джерело: [44, с. 51].

Наведена процедура включає в себе виявлення джерел небезпеки, зовнішніх і внутрішніх чинників, які впливають на виникнення і загострення ризикової ситуації та спричиняють кадрові ризики.

Управління кадровими ризиками насамперед передбачає *ідентифікацію ризику*, визначення його складових [5].

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 визначити джерела або першопричини ризиків та їх можливі наслідки для підприємств.

Зазначимо, 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 джерело* – ризики, що обумовлені безпосередньо робітниками та є наслідком рівня компетенцій та особистісних якостей персоналу.

Починаючи дослідження кадрових ризиків, потрібно пам'ятати, що функціонування соціально-економічних систем відбувається заради забезпечення потреб людини, і саме їх існування неможливе без втручання людини на усіх етапах – від обслуговування обладнання і виробництва продукції до визначення мети та стратегії діяльності підприємства.

Навіть фактори зовнішнього середовища (політичні, законодавчі, культурологічні та інші) залежать від осіб, причетних до наукової сфери, політики, ухвалення законів, створення та запровадження нових культурних тенденцій тощо.

Кадрові ризики являють собою групу підприємницьких ризиків, джерелом або об'єктом яких є персонал організації або окремих працівників. Як і будь-які ризики, вони бувають *об'єктивними та суб'єктивними*.

Об'єктивні ризики виникають незалежно від діяльності та всупереч волі персоналу організації. У випадку із *суб'єктивними кадровими ризиками*, настання негативних подій та наслідків залежить від дій конкретного працівника чи групи працівників.

В науковій літературі *фактори ризику* класифікують як *зовнішні та внутрішні*. Особливістю зовнішніх факторів є те, що вони

завичай стосуються загальних умов діяльності, які підприємство не може самостійно змінювати, проте їх треба враховувати, розробляючи стратегію поведінки на рівні управління персоналом і підприємством. Внутрішні ж фактори ризику стосуються таких чинників і параметрів діяльності підприємства, які перебувають під його контролем.

Тобто, фактори кадрових ризиків можуть бути *зовнішніми* (некеровані, тобто не залежать від організаційного менеджменту, але визначають кадрову політику підприємства), які виникають під впливом зовнішнього середовища та *внутрішніми* (керовані, тобто залежать від менеджменту підприємства і (опосередковано) від зовнішніх чинників), тобто такими, що існують всередині організації.

Щодо групи зовнішніх факторів, то вона є досить широкою та динамічною. До неї належать:

- політична ситуація;
- економічна ситуація;
- зміна законодавства;
- глобалізація;
- умови ринку праці (професійний дисбаланс попиту та пропозиції на ринку праці);
 - ситуація на ринку освітніх послуг;
 - технологічний розвиток;
 - інформатизація суспільства;
 - діяльність сторонніх організацій, конкурентів;
 - інфляція;
 - рівень та якість життя людей;
 - становище галузі в економічній системі;
 - культурологічні, регіональні особливості;
 - ставлення до праці у суспільстві;
 - акції соціальної непокори;
 - стихійні лиха, катастрофи тощо.

На зовнішні фактори підприємство майже не може вплинути, але їх необхідно враховувати при аналізі ризиків і загалом в управлінні підприємством та персоналом. До того ж, зовнішні фактори ризику стають ще більш актуальними в сучасних умовах (військовий стан в Україні, відтік працездатного населення, глобалізація ринку трудових ресурсів).

Традиційно військові конфлікти докорінно змінюють соціальну та економічну складову суспільства. Рекрутинг, як процес, та зайнятість в цілому в свою чергу є невід'ємними складовими як соціальних так і економічних процесів в країні. Нові реалії в країні змушують ці процеси змінюватись та адаптуватись відповідно до вимог часу.

З початком конфлікту в Україні чимала частина території України була окупована, значна частина населення стала емігрантами чи внутрішньо переміщеними особами [47].

В наслідок ракетних ударів було пошкоджено та знищено майже всю нафтопереробну промисловість [19]. Великих втрат було завдано видобувній, металургійній та гірничодобувній промисловості, які в силу географічних особливостей були розташовані на сході та півдні нашої країни. Також значних втрат зазнало сільське господарство, адже на значній території прифронтових областей відбувались бої, в наслідок яких значні території потребують розмінування.

В результаті вище описаних подій в Україні зазнав змін ринок праці, на який також поширились загальні негативні тенденції. В наслідок збільшення кількості внутрішньо-переміщених осіб збільшився рівень безробіття в країні, адже економічний розвиток найбільш популярних регіонів для міграції не передбачав потенційне збільшення економічно-активного населення на 20-50% [1].

Ринок праці можна умовно розділити на висококваліфікованих працівників та лінійний персонал. Ситуація на ринку праці для лінійного персоналу значно погіршилася. Зросла конкуренція за робочі місця, в наслідок чого зменшилась середня заробітна плата. Для об'єктивності слід брати до уваги саме середньозважену середню, адже інформація від Державної служби статистики про середню заробітну плату є середньою арифметичною, що не дає реального уявлення про ситуацію в країні. Для спеціалістів та висококваліфікованих працівників ситуація з пропозиціями від роботодавців погіршилася, але не суттєво, адже є можливість віддаленої роботи. Але це стосується лише спеціалістів певних конкретних спеціальностей таких як: бухгалтери, програмісти, дизайнери, перекладачі, спеціалісти з клієнтського сервісу та інші. Для інших спеціальностей ситуація аналогічна лінійним працівникам, особливо це стосується різноманітних юристів, працівників туристичної сфери та івент-менеджерів.

Окрім ринку праці змінився також і процес рекрутингу для всіх учасників процесу. Рекрутери стали більш прискіпливими в виборі працівників, адже зросла пропозиція на ринку праці, а працівники стали менш вибагливі до умов праці та оплати праці. Окремо слід зазначити відтік кваліфікованих кадрів, які вже навряд чи повернуться в Україну. Також змінилася структура ринку праці, адже більшість компаній нерезидентів були вимушені покинути український ринок праці. До суттєвих несприятливих обставин, які впливають на ринок праці, також можна віднести обмеження валютних операцій НБУ та фіксація валютного курсу на рівні 29?25 грн за долар [27]. Недоотримання реальної вартості валютної виручки не сприяє збільшенню кількості працівників та поживленню економічної діяльності в країні. Цей негативний аспект посилюється безконтрольною емісією валюти національним банком. Як результат, більшість кваліфікованих працівників прагнуть отримувати оплату праці в іноземній валюті, чи по її реальному курсу.

Наслідком військового конфлікту на території України та інших соціально-економічних потрясінь в тому числі на ринку праці, є масовий відтік капіталу та робочої сили. А несприятливі умови для бізнесу зменшують ділову активність в країні. В наслідок сумнівних дій національного банку населенням втрачена довіра до національної валюти, що негативно впливає на ринок праці.

Аналізуючи всі описані проблеми можна констатувати початок затяжної економічної кризи в нашій країні. Зубожіння основних експортних галузей в наслідок військових дій зменшують національний достаток країни.

Для пересічних громадян подібний контекст означає збільшення рівня безробіття, зменшення реальної вартості заощаджень та в цілому погіршення рівня життя.

Загалом, визначаючи причину виникнення зовнішнього ризику для кожного окремого підприємства в різних ситуаціях, слід враховувати його специфіку, тому перелік зовнішніх ризиків необхідно конкретизувати для кожного випадку.

Внутрішні фактори кадрових ризиків розподіляють на *організаційні та індивідуальні*.

Основними організаційними факторами кадрових ризиків є:

- необміркована організаційна структура компанії;
- рівень корпоративної культури;

- недосконала система управління персоналом (підбір, адаптація, стимулювання, навчання, розвиток, оцінка та вивільнення персоналу);

- неефективна система оплати праці;
- суб'єктивізм прийняття управлінських рішень;
- неефективні внутрішні комунікації та похідні від них – втрата та викривлення інформації, неприйняття інновацій, розбіжність цілей власників бізнесу та найманих працівників;

- нелояльність персоналу;
- інформаційна та кримінальна небезпеки;
- наявність так званих «груп ризику» – осіб, які зловживають алкоголем, наркотиками, азартними іграми, входять до сект та радикальних організацій.

Індивідуальні фактори кадрових ризиків поділяються на:

- біологічні (вік, здоров'я, психо-фізіологічні особливості),
- соціально-психологічні (прийняття соціальних ролей, демотивованість, міжособистісні конфлікти),

- духовно-інтелектуальні (цінності, вірування, переконання, освіта, культура, інтуїція),

- економічні (компетенції, творчий потенціал, професійний інтелект, кваліфікація, працездатність),

- ризики неблагонадійності (халатність, раптове покращення чи погіршення матеріального стану, соціального статусу, схильність до інтриг, образ та брехні, бажання помсти, нестійкість до стресових ситуацій тощо).

Хромов М.Ю. класифікує ризикові випадки на випадкові (ненавмисні) і не випадкові (цілеспрямовані) [38]. Відповідно відрізняються і причини виникнення кадрових ризиків. Так, випадкові кадрові ризики можуть бути викликані такими причинами: відсутність усвідомлення наслідків своїх дій; недбалість, неухважність, порушення або відсутність відповідних правил і інструкцій; невідповідне внутрішньокорпоративне навчання; власне бачення ситуації (благі наміри); розриви між істинними і декларованими організаційними цінностями.

Цілеспрямована ризикова поведінка переважно обумовлена: власним баченням ситуації (благі наміри); особистою вигодою; індивідуальними цінностями відмінними від цінностей організації;

низькою зацікавленістю в існуванні (розвитку) організації; внутрішньокорпоративні політичні інтриги, міжгрупові конфлікти; нелояльність, демотивованість, конфлікт (іноді з окремою конкретною особою).

Кадрові ризики є причинно-наслідковими результатами управлінських рішень у кадровій підсистемі.

Причиною виникнення кадрових ризиків можуть стати не тільки дії з боку управлінського персоналу підприємства, але й бездіяльність, пов'язана з недостатнім досвідом, некомпетентністю, недостатнім рівнем кваліфікації тощо. Однією із причин виникнення такого ризику є можливе недовикористання трудового потенціалу, що спричиняє можливість настання негативних наслідків для підприємства у майбутньому.

Кадровий ризик впливає на структуру як системи управління в цілому, так й окремих її елементів, а також взаємозв'язків між ними. Відсутність або низький рівень адаптації працівника до організації є однією з основних причин виникнення кадрових ризиків.

Близько 80 % матеріального збитку підприємство отримує від свого власного персоналу. Управлінська практика свідчить про те, що лише 20 % спроб несанкціонованого доступу до конфіденційної інформації компанії здійснюється ззовні, а зломи комп'ютерних мереж здійснюється невдоволеними, демотивованими працівниками підприємств.

Прямим й опосередкованим збиткам компанії, пов'язаним із людським фактором, сприяє й неефективна організація роботи кадрових служб, служби безпеки та охорони праці на підприємстві.

Проте, на практиці зазвичай важко визначити першопричину ризику та віднести його до певного виду. Наприклад, ризик витоку інформації може бути викликаний як внутрішнім організаційним прорахунком – неефективністю служби безпеки, так і індивідуальним мотивом працівника – грошовою вигодою, нелояльністю, бажанням помсти тощо; не виключений і вплив зовнішніх факторів, а саме втручання сторонніх організацій.

Так само і з наслідками – та ж сама дія працівника може мати позитивний або ж негативний ефект залежно від обставин, за яких ця дія відбувалася, а також залежно від дій інших суб'єктів. Складно встановити, яким чином та в якій мірі система впливає на працівників, так само як і працівник чи група працівників впливають на систему.

Тому для встановлення причин та в процесі оцінювання впливу кадрових ризиків на діяльність суб'єктів господарювання необхідно застосовувати комплексний підхід.

Вивчення кадрових ризиків є необхідною умовою для управління ними. Виявлення ризиків та причин їх виникнення дають змогу підібрати набір інструментів для ефективного керування ними. Управління кадровими ризиками допомагає виявити які події та дії, пов'язані з персоналом, можуть становити небезпеку для підприємства.

Для будь-якого підприємства дуже важливо забезпечити об'єктивне, адекватне уявлення про сукупність кадрових ризиків (ризиків менеджменту персоналу), що впливають на його діяльність. Це важливо з низки причин:

- 1) для прийняття оптимального управлінського рішення необхідна інформація про ризики, пов'язані з його розробленням і виконанням;
- 2) потрібно зменшувати вплив неповноти інформації та невизначеності шляхом розширення кола прогнозованих керованих ризиків;
- 3) чітке уявлення про ризики й кадрові загрози дозволяє визначити ефективні методи управління ними.

Вважаємо, що поняття кадрових ризиків та ризиків персоналу є синонімічними, а ризики компетенцій персоналу, ризики управління персоналом та менеджменту персоналу є різновидами кадрових ризиків за відповідною класифікаційною ознакою.

Слід зазначити, що єдиної загальноприйнятої класифікації кадрових ризиків не існує.

Деякі автори характеризують кадрові ризики без вказівки класифікаційних ознак.

Так, Л. Іщук розглядає кадрові ризики низької професійності, непрофесійності та ризики неефективного управління [17]. Тобто відсутні чіткі класифікаційні ознаки, змішуються такі різновиди кадрових ризиків, як ризики, що виникають у процесі управління персоналом, і власне ризики персоналу.

Інші автори надають класифікації кадрових ризиків, побудовані лише за однією специфічною ознакою.

О. Пахлова за відношенням до виробничого процесу ділить кадрові ризики на ризики, пов'язані й не пов'язані з роботою підприємства [26].

О. Дьоміна приділила основну увагу дослідженню ризиків розвитку персоналу. До цієї категорії кадрових ризиків автор віднесла такі: ризики неузгодженості стратегій підприємства та дій щодо управління працівниками, ризики неефективного їх навчання, дострокового звільнення та неінвестування [15].

Однак ця класифікація побудована лише за загальними ознаками, за якими можна класифікувати будь-які види ризиків, зокрема й кадрові, хоча й з прив'язкою до кадрових загроз. Крім загальних ознак, кадрові ризики повинні підлягати класифікації і за специфічними ознаками, що буде відрізняти їх від інших видів ризиків.

У роботі С. Мішиної та О. Мішина [24] кадрові ризики класифіковані за загальними та специфічними ознаками.

До *загальних* ознак кадрових ризиків вони віднесли такі:

- середовище виникнення (внутрішні та зовнішні ризики),
- характер наслідків (чисті та спекулятивні ризики),
- рівень втрат (допустимі, критичні та катастрофічні),
- можливість передбачення (прогнозовані, частково прогнозовані та непрогнозовані),
- потенційні носії ризиків (персонал підприємства, контрагенти, конкуренти, шахраї),
- термін дії (ретроспективні, перспективні та поточні),
- доцільність (обґрунтовані, необґрунтовані та авантюрні),
- можливість подальшої класифікації (прості та складні ризики).

До *специфічних* класифікаційних ознак кадрових ризиків автори віднесли:

- зміст (ризики халатності, низької кваліфікації, неефективного управління, витоку інформації, шахрайства та крадіжок, іміджеві ризики),
- ступінь охоплення (ризики окремих напрямів кадрової роботи, ризики кадрових програм і проектів та ризики неефективного функціонування кадрової служби)

- функціональні сфери управління персоналом (ризики відбору та наймання персоналу, ризики адаптації, мотивації, розвитку, оцінки, вивільнення та неефективного використання персоналу).

Ю. Дуднева пропонує узагальнену класифікацію кадрових ризиків за такими ознаками [14]:

- за формою прояву,
- формою можливих наслідків,
- за джерелом формування,
- за етапом управління персоналом.

Зокрема за формою прояву вона виділяє кількісні та якісні кадрові ризики. Перші проявляються в певних втратах через невідповідність потребам підприємства фактичної чисельності персоналу (ризики невчасного скорочення персоналу, невчасного заміщення вакантних робочих місць, ризики плінності персоналу та ризики диспропорційної чисельності персоналу підрозділів). Другі виникають через невідповідність фактичних характеристик персоналу вимогам підприємства, а саме: кваліфікаційно-освітній, посадовий та ризики нестачі у співробітників професійно значущих або особистих якостей, ризики нелояльності персоналу та ризики опору нововведенням з боку персоналу.

За формою можливих наслідків або залежно від характеру втрат підприємства Ю. Дуднева виділяє [14]:

- ризики, пов'язані з інформаційною, майновою та фінансовою безпекою, із захистом комерційної таємниці;
- ризики, пов'язані зі здоров'ям та життям персоналу;
- ризики втрати ключових працівників та зниження рівня людського потенціалу підприємства.

За джерелом формування виділені зовнішні ризики та ризики внутрішнього середовища.

Залежно від етапу управління персоналом автор виділила:

- ризики, пов'язані з підбором, відбором, набором, адаптацією, розвитком, неефективним навчанням, оцінкою та атестацією, мотивацією та достроковим звільненням персоналу;
- ризики неінвестування в розвиток персоналу;
- ризики неузгодженості стратегій та дій підприємства щодо управління персоналом;

- ризики неефективного використання працівників;
- ризики, пов'язані зі звільненням персоналу.

Наведений аналіз наявних підходів щодо класифікації кадрових ризиків дозволяє встановити, що в економічній літературі відсутня загальноприйнята класифікація кадрових ризиків, автори розглядають різноманітні види ризиків з різних позицій. Усе це ускладнює процес виявлення кадрових ризиків, їх оцінки та вибору найбільш дієвих методів управління ними.

Оскільки кадрові ризики підприємства є частиною загальної класифікації всіх видів ризиків, тому вважається доцільним використовувати ознаки їх класифікації з метою їх систематизації.

Грунтуючись на результатах проведеного аналізу літературних джерел, виділено загальні класифікаційні ознаки, види та сутність відповідних кадрових ризиків:

За загальними ознаками виділяємо наступні кадрові ризики бізнес-організацій:

- **Природа виникнення.** *Об'єктивні ризики*, спричинені об'єктивними обставинами: нестачею інформації, стихійними лихами, зміною кон'юнктури ринку, умовами інвестування. *Суб'єктивні ризики*, пов'язані з особистістю: нерозвинені здібності ризикорієнтовного мислення, нестача досвіду, порушення правил поведінки, психологічна несумісність тощо.

- **Джерела виникнення ризику (небезпеки).** *Економічні ризики*, зумовлені несприятливими змінами економіки країни чи економіки самої організації: коливання цін чинники виробництва, курс валют, інфляція. *Політичні ризики*, пов'язані з політичною ситуацією та діяльністю держави, обумовлені зміною політичного режиму, податковою, бюджетною, кредитною, валютною системами, адміністративною корумпованістю, впливом промислових груп. *Технічні ризики* викликані застосуванням нових технік і технологій, впровадженням інноваційних проектів за відсутності підготовки працівників до них, ризик застосування змін. *Екологічні ризики* – це ймовірність настання відповідальності за заподіяння шкоди навколишньому середовищу, життю та здоров'ю третіх осіб. *Соціальні ризики*, пов'язані з приналежністю персоналу до групи ризику, злочинної групи, неблагонадійністю персоналу, несприятливими соціальними зовнішніми факторами (соціальною напруженістю, криміналізацією регіону). *Юридичні ризики*, пов'язані

з нестабільністю та/або зміною законодавства, не урегульованістю норм трудового права, що викликають зміну умов господарської діяльності: юридичне оформлення договорів, відсутність ліцензій, порушення авторського та патентного прав та ін. *Інформаційні ризики*, обумовлені неповнотою, неточністю, недостовірністю, спотворенням інформації, несвоєчасно отриманою інформацією. *Моральні ризики*, пов'язані з моральною відповідальністю за прийняті рішення у ситуації невизначеності ризиків та за наслідки цих рішень (когнітивний дисонанс).

- **Місце виникнення** *Зовнішні ризики*. Несподівані зміни в зовнішній політиці, економічній політиці, бізнес-процесах, на ринку праці, зміни податкового та трудового законодавства, соціальна напруженість у суспільстві, дії компаній-конкурентів, поява нового потужного конкурента, загроза поглинання, дестабілізації компанії ззовні. Ці чинники не керовані з боку менеджменту організації. *Внутрішні ризики*, пов'язані зі спеціалізацією організації, її організаційною культурою, інтенсивністю інноваційних процесів, рівнем організації бізнес-процесів, системою менеджменту персоналу, кадровою політикою, стилем керівництва, ставленням до персоналу та його проблем тощо.

- **Можливість передбачення та точність оцінки.** *Прогнозовані:* ризики, які можна передбачити, виходячи з економічної теорії та господарської практики, та оцінити з великою точністю. *Важко прогнозовані:* ризики, для яких неможливо передбачити момент їх прояви і які можна оцінити приблизно. *Не прогнозовані:* ризики, про які нічого не відомо, тому неможливо оцінити їх вплив та розмір.

- **Калькульованість.** *Калькульовані:* ризики можуть бути виражені у вигляді чисельних значень, що обробляються за допомогою статистичних методів та математичних моделей. *Не калькульовані* ризики виражаються у вигляді вербального опису або оцінної думки про даний об'єкт або процес.

- **За формою прояву.** *Ризики кількісного характеру* проявляються в різноманітних втратах через невідповідність фактичної чисельності працівників потребам суб'єкта господарювання. *Кадрові ризики якісного характеру* виникають через невідповідність фактичних характеристик персоналу тим вимогам, що компанія висуває до нього.

- **Ступінь керованості.** *Керовані ризики*, рівень яких піддається мінімізації (оптимізації) на рівні організації. *Умовно-нерегульовані ризики*, які можна лише врахувати у діяльності бізнес-організації. *Некеровані* – форс-мажорні обставини, які неможливо передбачити та врахувати.

- **Вид шкоди (збитку) від ризику.** *Прямі втрати (збитки):* ризики, що призводять до безпосередньої втрати фінансових коштів або руйнування матеріальних об'єктів. *Непрямі втрати:* ризики, пов'язані із неотриманням доходу, збільшенням операційних витрат та іншими наслідками.

- **Характер можливих втрат.** *Матеріальні втрати.* Ризики, пов'язані з майновою безпекою організації, що виявляються у непередбачених планом додаткових витратах чи прямих втратах майна (крадіжки майна, псування транспортних засобів, техніки та обладнання тощо). *Трудові:* ризики втрати ключових співробітників та зниження загального рівня людського потенціалу організації. Виявляються у високій плинності кадрів та низькій продуктивності персоналу внаслідок незадоволеності та нелояльності. *Фінансові втрати* об'єднують ризики, що пов'язані з фінансовою безпекою та прямим грошовим збитком (крадіжки фінансових коштів, фальсифікація звітності, отримання «відкатів», порушення фінансового та податкового законодавства, непередбачені платежі, виплата штрафів, неотримання коштів із передбачених джерел тощо). *Інформаційні.* Ризики, що пов'язані з інформаційною безпекою та захистом комерційної таємниці (втрата технологій, втрата доступу до інформаційних ресурсів – втрата «зв'язків», розголошення інформації, що стосується конкурентних переваг, техніко-технологічних можливостей, фінансового становища організації). *Втрати часу.* Ризики, пов'язані з втратою робочого часу, спричиненими випадковими, непередбаченими обставинами та/або діяльністю. *Спеціальні.* Ризики, пов'язані з можливістю заподіяння шкоди здоров'ю, життю людей:

- **Характер витрат за ризиками.** *При прийнятті рішення в умовах ризиків:* включають витрати, зумовлені оцінкою ризиків та організацією процедур управління ризиком, а також послуги експертів і ризик-менеджерів. *При обробленні (оптимізації/мінімізації) ризиків* витрати призначені для мінімізації ризиків та пов'язаних з ними збитків. *При ліквідації наслідків прояву*

ризиків. Витрати включають покриття економічної шкоди, що виникла (за рахунок власних коштів, зі страхових виплат тощо).

- **Ступінь обґрунтованості ризику.** *Обґрунтовані ризики.* Поведінка, що базується на оцінці та врахуванні ризиків при прийнятті рішення та розробці заходів щодо зниження можливих негативних наслідків. *Необґрунтовані ризики,* спрямовані на досягнення мети всупереч здоровому глузду та об'єктивним причинам.

- **Ступінь негативного впливу. Ступінь допустимості (рівень втрат).** *Мінімальні ризики* не здійснюють істотного впливу на підприємство, за якими збитки відсутні або максимальні збитки невеликі - в межах 0-25% обсягу власних коштів організації. *Допустимі (припустимі, середній) ризики.* Ступінь впливу події відчутна, але при цьому не здатна обмежувати функціонування окремих напрямків діяльності або все підприємство. Випадкові збитки (втрати) можуть мати місце, але вони менші сподіваного прибутку від підприємницької діяльності. Підприємцю загрожує тільки недоотримання прибутку. Або ризики, максимальна шкода за якими оцінюється як середня – не перевищує меж 25-50% обсягу власних коштів організації. *Критичні ризики.* Ступінь впливу досить велика, реалізація подій здатна привести до втрати частини або всього бізнесу підприємства. Можливі збитки (втрати), які перевищують величину (обсяг) очікуваних прибутків аж до величини повної обчисленої (розрахункової) виручки від підприємницької діяльності. Величина можливих збитків перевищує сподіваний прибуток і може призвести до втрати всіх коштів, вкладених підприємцем у справу. Підприємець не тільки не отримує доход, але і несе збитки в сумі всіх витрат. Або ризики, що характеризуються високим рівнем збитків – у межах 50-75% обсягу власних коштів організації. *Катастрофічні ризики.* Ступінь впливу подій призводить до втрати всього бізнесу підприємства, людських втрат (їх смерті). Ризики, у яких можливі втрати близькі до обсягу власних коштів організації, що загрожує банкрутством. Збитки перебувають у межах 75-100% обсягу власних коштів організації.

- **Можливість страхування.** *Страховані ризики,* що піддаються кількісному визначенню та страхуванню. *Не страховані* – форс-мажорні ризики, оцінити рівень яких неможливо, або масштабні ризики, що не приймаються до страхування.

- **Навмисність (випадковість) виникнення ризику.** *Випадкові (не навмисні) ризику* – відсутність усвідомлення суті того, що відбувається, та наслідків своїх дій; недбалість, неухважність, порушення чи відсутність відповідних правил та інструкцій; незнання регламентів, низька кваліфікація; власне бачення ситуації (добрі наміри), непродумане делегування. *Не випадкові (цілеспрямовані) ризику*, котрі зумовлені особистою вигодою, бажанням помсти, індивідуальними цінностями, відмінними від цінностей організації; не зацікавленістю у розвитку організації; внутрішньо-корпоративними інтригами, міжгруповими конфліктами; несправедливою оцінкою, демотивованістю, атмосферою недовіри та закритості.

- **Причина виникнення ризику.** *Ризику неохайності*, що виникають внаслідок непродуманої мотивації та відсутності залученості та задоволеності працівників. *Ризику взаємодії співробітників* – це ризику низької комунікабельності та непередбачуваності поведінки персоналу, рольового конфлікту, що викликають внутрішньогрупові конфлікти, мобінг. *Ризику нестачі інформації*, зумовлені неповнотою, неточністю, спотворенням або несвоєчасним отриманням інформації для прийняття виваженого ефективного рішення. *Ризику непрофесіоналізму HR-менеджера* – призводять до низького рівня кадрової роботи, неефективної системи менеджменту персоналу, звернень до Трудової інспекції, скарг і конфліктів. *Ризику, пов'язані з лідером (типом керівника)*. Авторитар: упередженість, велика дистанція влади. Попуститель: криза систем контролю, хаос. Демократ: ризик делегування повноважень та відповідальності. *Ризику, що виходять від конкурентів*: навмисний підкуп, переманювання співробітників, крадіжка секретів, конкурентна розвідка, дискредитація компанії, негативний вплив на репутацію бізнес-організації.

- **Потенційні носії ризиків.** Розрізняють ризику, носіями яких є персонал підприємства, конкуренти; викликані діями або бездіяльністю партнерів (контрагентів); шахрайські дії.

- **Період виникнення.** *Ретроспективні ризику* виникають після здійснення кадрових заходів; *перспективні* – передують виконанню кадрових заходів; *поточні ризику* виникають у процесі кадрової роботи (менеджменту персоналу).

- **Можливість подальшої класифікації.** *Складні ризики*, що мають підвиди, складники та *прості ризики*, які не можуть бути розкладені на підвиди.

- **Місце виникнення та об'єкт впливу.** Розрізняють ризики, що виникають в процесі управління персоналом (*ризики менеджменту персоналу*) та ризики по відношенню до самого персоналу (*ризики персоналу*).

Отже, кадрові ризики є не тільки ризиками в процесі управління персоналом, але й ризиками стосовно самого персоналу, тобто необхідна їх диференціація – на ризики персоналу й ризики системи управління персоналом.

Ризики персоналу виникають внаслідок проявів професійних, ділових і особистісних якостей персоналу підприємства й містять у собі такі види, як психофізіологічні, особистісні, комунікативні, моральні, освітні, професійно-кваліфікаційні ризики й ризики неблагонадійності.

Ризики менеджменту персоналу можна визначити як ризики, пов'язані з використанням трудових ресурсів, вплив яких має негативні чи позитивні наслідки на діяльність підприємства, що зумовлено рядом зовнішніх та внутрішніх чинників.

Вважаємо доцільним визначити специфічні ознаки для класифікації ризиків менеджменту персоналу (*ризики управління персоналом, кадрові ризики організації*):

- **За складниками процесу управління персоналом.** *Ризики входу* пов'язані з ресурсним забезпеченням процесу управління персоналом. *Ризики процесу*, що пов'язані з методами та технологією управління персоналом *Ризики виходу*, котрі пов'язані з реалізованим рівнем трудового потенціалу.

- **За ступенем охоплення кадрової роботи на підприємстві.** *Ризики окремих напрямів кадрової роботи*, котрі обґрунтовані неефективними управлінськими рішеннями менеджменту персоналу, неякісним розподілом обов'язків і повноважень, недостатнім фінансуванням окремих напрямів кадрової роботи. *Ризики кадрових програм і проектів*, пов'язані з низькою якістю кадрових програм, помилками в розрахунках ефективності кадрових програм, необґрунтованістю програм. *Ризики неефективного функціонування кадрової служби*, котрі виникають в результаті низького рівня кваліфікації керівника кадрової служби, неефективної структури

кадрової служби, відсутністю взаємодії та ефективного обміну інформацією між персоналом кадрової служби, неефективної співпраці кадрової служби з іншими підрозділами підприємства.

- **Ризики на етапах роботи з персоналом.** Ризики, що виникають на етапі *відбору та прийому персоналу* через невірний вибір джерел кандидатів, недобросовісний найм, відсутність перевірки кандидата в цілях безпеки фірми, що допускає залучення людей з груп ризику, неблагонадійність набраних працівників, вибір неперевіреного кадрового агентства (рекрутера), неточне завдання при зверненні до кадрового агентства (рекрутерів), неправильну оцінку кандидатів на етапі відбору, невірно підібрані методи діагностики (або критерії) при підборі персоналу тощо. *Ризики на етапі адаптації* – пов'язані з призначенням невідповідного наставника, занадто великим обсягом делегованих повноважень, недостатньою розробленістю або відсутністю системи адаптації, недосконалою системою мотивації в період адаптації. *Ризики навчання та розвитку* – пов'язані з відсутністю або слабким розвитком програм навчання та розвитку персоналу, що забезпечує низьку ефективність навчання; невірно підібраними наставниками, переваженістю персоналу в процесі навчання (навчання без відриву від виробництва); формальним навчання (навчання з відривом від виробництва); можливістю неповернення працівників після здобуття освіти; невикористання отриманих знань на робочому місці. *Ризики мотивації* виникають через невірне розуміння трудових мотивів, відсутність продуманої компенсаційної політики, можливість сприйняття оплати як несправедливої, недостатності коштів у компанії для підтримки високої мотивації до праці, неефективних методів стимулювання праці. *Ризики оцінки персоналу* з'являються в результаті невідповідності цілей оцінки основним цілям організації, недостатньої компетентності фахівця з проведення оцінки персоналу, невідповідності змісту оцінки практичній діяльності персоналу, суб'єктивності в оцінці результатів, необ'єктивності, неадекватності витрат, маніпулювання оцінювачами, марності через не пов'язаність високої оцінки з винагородою, невідповідної підготовки персоналу до процесу оцінки, сприйняття несправедливості оцінки. *Ризики контролю* обумовлені опором персоналу процедурам контролю, нерозробленістю системи, методів, процедур та засобів здійснення контролю. *Ризики звільнення*

передбачають можливість переходу персоналу до конкурентів; втрату баз даних, клієнтів, ноу-хау компанії, розголошення конфіденційної інформації, скарги до Трудової інспекції, появу напруги серед співробітників, котрі залишилися.

Для персоналу бізнес-організацій виділено ризики, котрі обґрунтовуються індивідуальними особливостями працівників: *біологічні ризики* – пов'язані з віком, здоров'ям, психофізіологічними особливостями та здібностями працівника; *соціально-психологічні ризики* – пов'язані із прийняттям соціальних ролей, демотивованістю, акцентуацією характеру, міжособистісними конфліктами персоналу; *економічні ризики* – пов'язані з професійним потенціалом персоналу (компетенція, кваліфікація, працездатність) і творчим потенціалом.

Загалом у спеціальній літературі наведено значну кількість різноманітних підходів до класифікації кадрових ризиків, проте жоден із них не є вичерпним, жодна класифікація не є повною і не відображає увесь спектр можливих ризиків та їх наслідків. Це пов'язано з тим, що кожен суб'єкт господарювання має свою специфіку.

Всі види кадрових ризиків за наведеними класифікаційними ознаками відіграють свою роль у певних конкретних випадках із меншим чи більшим ступенем важливості при оцінці роботи різних поколінь.

Необхідно зазначити, що врахування в сучасній практиці управління персоналом «теорії поколінь X, Y, Z», яка ґрунтується на вікових відмінностях в цінностях людей різних поколінь, дозволяє підвищити ефективність менеджменту персоналу.

Дана теорія була вперше запропонована у 1991 році двома американськими вченими Нейлом Хоув і Вільямом Штраус, і включає три основні складові – покоління X, Y, Z, і три додаткові, передуючі цим – бейбі-бумери, мовчуни та переможці. Відмінності цих поколінь обумовлені об'єктивними причинами (економічними, політичними, соціальними). Належність до кожної з цих груп впливає не лише на світосприйняття, індивідуальні прагнення та особисті потреби, але й на робочі якості людини [43].

Між різними поколіннями працівників існують суттєві відмінності [31; 32; 41; 43]. Так, більшість працівників покоління X, котрі народжені між 1965 та 1979 роками, трудоголіки, націлені на працю і

досягнення індивідуального успіху. Їх кар'єра будується протягом довгих років, з притаманним дотриманням одного напрямку. Основними цінностями для покоління X є глобальна інформованість, технічна грамотність, індивідуалізм, прагнення навчатися протягом усього життя, неформальність поглядів, прагматизм, надія на себе. Їм притаманні організаційні здібності, гнучкість, незалежність та автономність, альтернативне мислення, оптимальний баланс між роботою та особистим життям а також висока поінформованість про абсолютно усе, що відбувається у світі.

Представники цього покоління були першими, хто став свідком впровадження інтернету, мобільних телефонів і комп'ютерів. Представники покоління X стійкіші до сучасних тенденцій, однак, вони підтримують альтруїстичні цінності компанії. Тому з більшою ймовірністю будуть підтримувати компанію, яка пропонує продукти та послуги, що приносять користь суспільству чи довкіллю.

Більше 40% представників покоління X називають себе підприємцями, мають унікальний набір навичок (від управління проєктами до створення компаній) та переходять від співробітників до власників бізнесу.

Відмінним рисами покоління Y (народжені на початку 1980-х – початку 2000-х років) є амбітність, цілеспрямованість й успішність, що побудована на ризикованості та намаганні негайного зростання. Міленіали – це найбільше, найрізноманітніше та високо освічене покоління, представники якого сформовані технологіями та виростили у висококонкурентному світі, який швидко змінюється.

Велика кількість представників покоління Y вже працюють, однак, деякі ще вчаться та приєднуються до робочої сили в найближчому майбутньому. Це покоління онлайн 24 години. Вони дуже занепокоєні своїм здоров'ям та вживають заходи для його покращення. Вони проявляють великий інтерес до змін клімату та з більшою ймовірністю погоджуються працювати в компаніях, які поділяють ідеї піклування про природу. Для ефективної роботи поколінню Y потрібна мета, можливості зростання та командна робота. Якщо старше покоління цінує фіксований графік роботи й дрес-код, то міленіали більше уваги приділяють кінцевим результатам.

Крім того, ігрек – це перше покоління, яке виростило з інтернетом як повсякденною частиною їхнього життя. Вони першими

використовують технології, які пов'язують людей в електронному світі. Цей досвід і знання можуть розширити комунікації як всередині компанії, так і за її межами.

Покоління Z (люди, які народились після 2000 року) вважається майбутнім світової економіки. На сьогодні у США, Європі та країнах БРІКС вони становлять до 40% споживачів і 10% в решті світу.

Проте їх поки що рано оцінювати з точки зору професіоналізму, але вже можливо виділити особливості, які їм притаманні [31]. Представники покоління Z вірять у рівність і відсутність дискримінації не тільки в суспільстві, але й в мас-медіа. Покоління досить оптимістичне і дуже стурбоване своїми особистими амбіціями; самоактуалізація має для них першорядне значення, разом з повноцінною роботою і позитивною робочою атмосферою; вони завжди на зв'язку, використовують месенджери та соцмережі для зв'язку з друзями й близькими. Це покоління виросло в різних сімейних структурах з більш різноманітним поєднанням етнічних груп і розмитими гендерними ролями. Для покоління Z немає нічого неможливого, вони ще більш амбітні, ніж мілленіали.

Покоління Z шукає велику свободу для створення чогось нового та натхнення. Воно більше зацікавлене у створенні власного унікального контенту і буде працювати для стартапів, які надають їм можливість для інновацій. Покоління Z з самого раннього віку знає яким кар'єрним шляхом хоче йти. Багато з цих людей самоучки, які використовують безліч технологій навколо них. Таких, як вебінари, YouTube, подкасти, для швидшого просування на початку своєї кар'єри. Розвиток кар'єри є важливою частиною їхнього життя і вони готові працювати більше не стільки заради грошей, скільки заради просування. Проте, представники Z не бачать необхідності проводити цілий день в офісі, коли є можливість працювати віддалено і завжди залишатися на зв'язку.

Оплата й умови зайнятості як і раніше є основним мотиватором для всіх поколінь.

За результатами проведених досліджень міжнародного кадрового порталу «HeadHunter Україна» та Дослідницького центру Pew виявлено, що всі покоління мають як слабкі, так і сильні сторони [13; 41]. Так, покоління X найкраще справляються з рутинною роботою, а покоління Y демонструє системне мислення та відповідальність. Що ж до наймолодшого вікового покоління Z працівників (до 24 років),

то їх характеризує вміння творчо вирішувати завдання. Покоління Z тільки виходить на ринок праці, але вже має певні риси. По-перше, це так зване онлайн-покоління, представники якого прив'язані до цифрових технологій в роботі й перебувають на зв'язку 24/7, по-друге, ці люди надто цінують особистий час та власні інтереси, чого не було у працівників інших поколінь. Цікаво, але ці молоді люди не мають остраху втратити роботу. По-третє, у них загострене відчуття свободи та менше уваги до формальностей. По-четверте, враховуючи найнижчий рівень концентрації у порівнянні з попередніми поколіннями, Z-ти мають успіх, працюючи у режимі багатозадачності. І звісно, це покоління характеризується більшою глобальністю, у своєму мисленні, взаємодії та впізнаваності. Вже на сьогодні можна сказати, що представники покоління Z не будуть командними гравцями, тому що зазвичай, покоління командних гравців завжди змінюється поколінням індивідуалістів. Командними гравцями було попереднє покоління Y [39]. Проте, для того щоб Z-ти ефективно працювали разом, їм необхідно ставити цікаві завдання, але при цьому визначити індивідуальну відповідальність. В роботі Z приваблюють цікаві, творчі проекти та нестандартні ідеї. Незважаючи на наявність великої кількості сильних сторін нового покоління, часто можна почути від HR-фахівців та управлінців побоювання щодо наявних слабких сторін Z-тів, таких як [29]:

- 1) відчуженість від усього зовнішнього і того, що безпосередньо їх не стосується, тобто індивідуалізм;
- 2) інфантилізм: представники покоління Z, здається, не бажають діяти навіть тоді, коли це необхідно для них особисто чи для їх життя;
- 3) егоцентризм: зети будують свій егоцентричний світ, безпечний, керований, захищений власною автономією.

Сьогодні вимагає для забезпечення ефективної роботи бізнес-організацій враховувати теорію поколінь для уникнення кадрових ризиків, котрі найчастіше виникають внаслідок проявів ознак невідповідності наявних загальнокультурних і професійних компетенцій працівників [6]. Саме тому при визначенні кадрових ризиків різних поколінь необхідно враховувати такі ознаки як: здібності, наявні знання та вміння, здатність до комунікації, етичні норми, інструментальні вміння і навички, що виробляються в процесі навчання і досвіду професійної діяльності і можуть мати певні проблеми, що ведуть до ризиків для діяльності організації. В бізнес-

організаціях працюють представники різних поколінь. Тому важливо для кожного покоління використовувати свої методи мінімізації кадрових ризиків, використовуючи класифікацію, побудовану на цінностях кожного покоління. На основі визначення цінностей для поколінь згідно «теорії поколінь X, Y, Z» Воржаковою Ю. П. сформовано таблицю притаманних кадрових ризиків для різних поколінь, які наразі присутні на ринку праці (табл. 1).

Таблиця 1

Цінності та кадрові ризики різних поколінь

Покоління	Цінності	Події, які формували цінності	Різновиди кадрових ризиків
Бєбі-бумери (1943-1964)	оптимізм, ідеалізм, колективізм, колективний дух, ідеологія, професіоналізм	відбудова в післявоєнний період, «відлига», підкорення космосу	ризик лояльності; зниження ефективності праці персоналу; здоров'я та життя персоналу; неефективного використання персоналу організації
Покоління X (1965-1980)	індивідуалізм, прагнення до навчання, кар'єри, соціальна відповідальність, соціальні гарантії, зміни, глобальна інформованість, технічна грамотність, індивідуалізм, прагнення	побудова комунізму; холодна війна	інформаційні ризики; блокування персоналом нововведень; втрати інформації; адаптації

	навчатися протягом усього життя, неформальність поглядів, прагматизм, надія на себе		
Покоління Y (1981-2000)	свобода, творчість, розваги, самореалізація, залежність від знань на інтернет-ресурсах, громадський обов'язок	передкризовий період, перебудова, розпад СРСР, теракти, військові події, економічний спад	ризики низької професійності; наростання конфліктності; організаційні; інформаційної безпеки та захист комерційної таємниці; ризики, пов'язані з неякісним рівнем кадрового забезпечення.
Покоління Z (2000-...)	саморозвиток, індивідуалізм, свобода, креативність	кризовий період цифрова революція, глобалізація бізнесу, світова фінансова криза	ризики найму працівників; поведінкові; втрати персоналу; порушення/уповільнення бізнес-процесів; індивідуальні; мотивації та стимулювання персоналу

Джерело: сформовано на основі [5; 6]

Діагностування ризикових ситуації бізнес-організації та класифікація кадрових ризиків дає можливість не тільки встановити

місце кожного ризику в загальній структурі ризиків компанії, а й вибрати найбільш дієвий метод для управління конкретним ризиком.

Наступним етапом процесу управління кадровими ризиками є *якісна та кількісна оцінка*, яка включає в себе різні методи.

Системний метод щодо ризик-менеджменту передбачає оцінку взаємозв'язку основних чинників (причин, показників, портфеля ризиків і заходів щодо їх усунення). При цьому необхідно забезпечити можливість формалізації наряду і сили даних взаємозв'язків за наявності, в основному, тільки якісної експертної інформації. Виділяють чотири основних групи елементів і параметрів ризик-менеджменту кадрових ризиків, котрі потребують ретельного аналізу:

- чинники середовища, що впливають на виникнення і рівень різних ризиків (зміна обсягу робіт; зміна видів діяльності; зміна вимог до виконання робіт; зміна умов праці; зміна організаційно-управлінської системи; зміна підходів до оцінки праці, її результатів та оплати праці; зміни в соціальному забезпеченні);
- показники виникнення і розвитку ризикових ситуацій (оборот кадрів з вивільнення, рівень професійної компетентності, рівень психологічного комфорту);
- безпосередньо різновиди (типи) кадрових ризиків (ризик зниження професійної компетентності; ризики наростання конфліктності; ризик дефіциту ресурсів);
- перелік заходів щодо запобігання або зниження рівня різних видів ризиків (оптимізація чисельності, підвищення компетентності, посилення мотивації, зниження опору змінам).

Процедура *експертної оцінки* передбачає аналіз чинників зовнішнього і внутрішнього середовища, які впливають на виникнення ризикових ситуацій, з метою адаптації до механізму ризик-менеджменту, що використовується на підприємстві для мінімізації можливих відхилень контрольованих показників індикаторів появи ризикових ситуацій.

При оцінюванні ризику діяльності персоналу необхідно брати до уваги особливості цього виду ризику, серед яких головну роль часто відіграють суб'єктивні чинники. Насамперед йдеться про такі чинники, як здатність запам'ятовувати й забувати, інтелектуальні, математичні, вербальні, організаторські, психомоторні здібності, просторові взаємини, фізична сила.

До суб'єктивних загально-корпоративних чинників доцільно віднести: корпоративні цінності та культуру, взаємодію працівників, рівень конфліктності персоналу, умови оплати праці й соціальний пакет, стиль керівництва, діяльність формальних і неформальних груп, інститут лідерства.

Суб'єктивні причини виникнення ризику та психологічні аспекти управління дозволяють поділити керівників за схильністю до ризику на схильних, нейтральних та несхильних. Відповідно для кожної групи працівників різнитиметься і рівень кадрових ризиків.

Однак зазначимо, що будь-який ризик виникає внаслідок взаємодії суб'єктивних та об'єктивних чинників. Тому рівень ризику не визначатиметься лише суб'єктивними факторами, а залежить від середовища діяльності персоналу і середовища прийняття управлінських рішень керівниками підприємства.

На етапі кількісного аналізу ризику обчислюються величини окремих ризиків і ризику портфеля в цілому. Також виявляється можливий збиток і дається вартісна оцінка від прояву ризику.

Вибір ефективних методів кількісної оцінки ризику дозволяє підприємству виявити найбільш суттєві ризики, встановити ймовірність отримання збитків, а також їх можливий розмір. Отримані своєчасні та чіткі результати кількісної оцінки дозволяють застосувати ефективні методи оптимізації кадрових ризиків та забезпечити стабільність діяльності підприємства.

На жаль, різні методи та інструменти оцінки кадрових ризиків відрізняються між собою не тільки складністю застосування та величиною витрат ресурсів, але й отриманими результатами. Така розбіжність у результатах може призвести до помилок в управлінських рішеннях та висновках. Тому для практичного застосування методів оцінювання ризику слід адаптувати вже сформовані методи оцінювання інших видів економічних ризиків або запропонувати нові методи оцінки та інтерпретації отриманих результатів.

На цей час існують різні методи і підходи до оцінки економічних ризиків: статистичний, експертний, розрахунково-аналітичний, метод експертних оцінок, метод аналогів, аналіз доцільності витрат та комбінований. Усі перелічені методи оцінювання ризиків можуть адекватно застосовуватися для дослідження кадрових ризиків в системі управління персоналом підприємства.

Статистичні методи полягають у використанні даних минулих періодів для визначення рівня ризику поточної діяльності. Для оцінювання рівня ризику діяльності персоналу можна скористатися такими статистичними методами: визначення ймовірності виконання обраних цілей та поставлених завдань, а також розподілу плинності кадрів; дерево рішень; імітаційне моделювання; Risk Metrics. Для визначення рівня ризику діяльності персоналу можна також застосовувати аналітичні методи, а саме: аналіз чутливості та метод сценаріїв.

Існують не тільки різні методи, а й різні показники оцінки рівня ризику. За допомогою абсолютних показників визначають рівень втрат, або понаднормових збитків унаслідок виникнення ризику діяльності персоналу. Відносні індикатори дають змогу визначити ймовірність втрат або отримання додаткових збитків через виникнення подібного ризику.

Ризик діяльності персоналу може виявлятися в появі негативних ефектів різних видів, як-от: конфлікти із дисфункціональними наслідками, прийняття помилкових управлінських рішень, втрата здоров'я і летальні випадки персоналу, відтік кадрів із підприємства тощо. Тому, оцінюючи ризик менеджменту персоналу, можна скористатися системою показників:

- рівень заробітної плати,
- коефіцієнт плинності кадрів,
- прийняття помилкових управлінських рішень,
- рівень отримання професійних травм,
- рівень конфліктності,
- рівень кадрового резерву тощо.

Оскільки основною формою винагороди за працю є зарплата, то у суспільстві з низьким рівнем економічного розвитку вона відіграє особливу роль. Встановлено, що в міру зростання матеріального добробуту значення грошей, як головного мотиватора, зменшується і набувають вагомості інші винагороди (кар'єрний ріст, надання додаткових днів до відпустки тощо). Якість мотивації зарплати пропонуємо визначати через коефіцієнт мотивації зарплати ($K_{м.з.1}$), який відображає співвідношення середньої зарплати працівника із середньою зарплатою у галузі (регіоні) або середньоринковою зарплатою.

Оптимальне значення цього показника дорівнює або більше 1.

$$K_{м.з1} = З.ф./З.р. =>1 \quad (1)$$

де *З.ф.* – фактична середня зарплата працівника, грн.;

З.р. – середньоринкова або середня зарплата у галузі, грн.

Якщо рівень оплати праці у бізнес-організації відповідає середній зарплаті у регіоні та/або галузі, то це забезпечує збереження кадрів, зменшує ризики розголошення конфіденційної інформації, внутрішнього шахрайства, сприяє підвищенню продуктивності праці персоналу та виробничій безпеці підприємства.

Важливою умовою зміцнення кадрової безпеки та зниження ризикованості менеджменту персоналу є удосконалення структури зарплати, тобто співвідношення постійної і змінної її складових. Йдеться про те, що недосконалість оплати праці пояснюється тим, що у структурі зарплати переважає постійна її складова, яка недостатньо виконує функцію стимулювання. Диференціювати зарплату треба так, щоб величина винагороди відповідала особистому досягненню працівника і сприяла реалізації стратегічних цілей бізнес-організації.

Це дає підставу констатувати, що збільшення змінної складової допомагає бізнес-організації, в разі погіршення економічного стану, зберегти найкращих працівників і збільшити шанси на виживання.

В Україні величину змінної складової зарплати для працівників кожне підприємство встановлює індивідуально. Коефіцієнт мотивації зарплати $K_{м.з.2}$ можна обчислювати за такою формулою:

$$K_{м.з.2} = Зд./Зосн. \times 100 =>20\% \quad (2)$$

де *Зд.* – зарплата додаткова, грн.,

Зосн. – зарплата основна, грн.

Для кадрової безпеки та ефективного функціонування й розвитку бізнес-організацій важливе значення має показник плинності кадрів. Чим меншим є показник плинності кадрів, тим ефективніше працює бізнес-організація, тим вищою її його кадрова безпека. Збільшення показника плинності свідчить про незадовільне управління персоналом установи. Звільнення працівників, які постійно

працюють із клієнтами, призводить до погіршення якості обслуговування, скорочення кількості клієнтів, зменшення прибутку. Зауважимо, що оптимальне значення показника плинності кадрів дорівнює нулю, однак таке значення буває лише теоретичним припущенням, бо завжди є працівники, які звільняються у зв'язку з виходом на пенсію, переїздом до іншої місцевості тощо. Звільнення працівників завжди загрожує втратою конфіденційної інформації, порушенням безпеки.

Коефіцієнт плинності кадрів $K_{плин.}$ можна обчислювати за наступною формулою:

$$K_{плин.} = Ч_{зв}/СЧП \quad (3)$$

де $Ч_{зв}$ – чисельність звільнених працівників протягом року (або аналізованого періоду), осіб;

$СЧП$ – середньорічна чисельність працівників (середньоспискова), ос.

Серед показників, що стосуються кадрової безпеки та зниження ризикованості менеджменту персоналу, важливим є коефіцієнт укомплектованості кадрами ($K_{ук.}$), який визначається за формулою:

$$K_{ук.} = Ч_{шт.} / Ч_{фак.} \rightarrow 1 \quad (4)$$

де $Ч_{шт.}$ – чисельність працівників згідно зі штатним розписом, ос.;

$Ч_{фак.}$ – фактична чисельність працівників, ос.

Повна укомплектованість кадрами досягнута тоді, коли $K_{ук.} = 1$.

Роль персоналу в кінцевих результатах діяльності бізнес-організації відображає продуктивність праці ($ПП$). Цей показник доцільно обчислювати за формулою:

$$ПП = ЧД / СЧП \quad (5)$$

де $ЧД$ – чистий дохід, тис.грн

$СЧП$ – середньоспискова чисельність працівників, ос.

Більше значення цього показника відповідає вищій безпеці бізнес-організації та відображає ефективність діяльності працівників.

Найпростіша формула для визначення будь-якого економічного ризику діяльності підприємства має вигляд:

$$R = P_i * O_i \quad (6)$$

де R – рівень ризику кадрового ризику підприємства,
 P_i – ймовірність виникнення i -того різновиду ризику персоналу,
 O_i – обсяг можливих втрат, зумовлений i -тим кадровим ризиком.

Однак у цій формулі не враховано низку особливостей ризику персоналу, які можна виявити та оцінити за допомогою експертних методів.

Для оцінювання ймовірності виникнення ризику персоналу підприємства доцільно використовувати таку шкалу:

- 0 – відсутність ризику;
- 0,01–0,25 – мінімальний рівень ризику;
- 0,26–0,5 – високий рівень;
- 0,51–0,75 – критичний рівень;
- 0,76–1 – катастрофічний рівень

Якщо врахувати схильність працівників до ризику, то формула (6) модифікується й набуде вигляду:

$$R = K * P * O \quad (7)$$

де K – коефіцієнт схильності працівників підприємств до ризику.

Також для оцінювання кадрових ризиків можна враховувати такі параметри як: ймовірність настання ризиків (P_i) і важливість ризику (V_i):

$$R = P_i * V_i \quad (8)$$

Важливість ризику (V_i) визначається за шкалою від 0 до 5.

Оцінка за параметрами ймовірність настання ризиків і важливість ризику при експертній оцінці може бути доволі суб'єктивною. Тому

особливу увагу при визначенні цих характеристик потрібно приділити формуванню групи експертів.

Метод бальної оцінки дозволяє визначити такі параметри:

- ймовірність виникнення (O) – бальна оцінка від 1 до 10 частоти виникнення ризику (ризикової події);
- значимість (S) – бальна оцінка від 1 до 10 ступеня впливу ризикової події (ризик) на діяльність підприємства;
- якість управління (D) – бальна оцінка від 1 до 10 можливості виявити наявність, факт, причину та вплинути на ризик наявними методами.

Підсумкова оцінка ризику (ПОР) знаходиться як сума бальних оцінок ймовірності настання ризику, впливу ризику на діяльність компанії та якості управління. ПОР необхідна для ранжування та визначення пріоритетності управління кадровими ризиками. Даний аналіз дозволяє визначити найбільш критичні ризики підприємства. Ризикові фактори, що отримали підсумкову оцінку більше 100 балів вважаються дуже небезпечними та потребують першочергових заходів задля мінімізації їх негативного впливу

Розглянемо граничні інтервали оцінки рівня виникнення кадрових ризиків та їх характеристику:

- *Високий рівень кадрового ризику.* ПОР [76-100]. Бізнес-організація характеризується високим рівнем небезпеки настання кадрових ризиків: керівництво організації практично не приділяє уваги роботі з кадрами, не дотримуються соціальні норми, інформація про систему управління персоналом непрозора та прийняття кадрових рішень пов'язане зі значним ступенем ризику.

- *Підвищений рівень кадрового ризику.* ПОР [51-75]. Такі компанії характеризуються середньою увагою до управління кадровими ризиками: система управління персоналом дієва, але не охоплює всі необхідні процеси та елементи роботи з кадрами; процес обґрунтування та прийняття кадрових рішень носить інтуїтивний та несистематичний характер.

- *Середній рівень кадрового ризику.* ПОР [26-50]. Рівень небезпеки настання кадрових ризиків оцінюється як задовільний. Це може бути викликане наступними факторами: керівництво не вважає питання роботи з кадровими ризиками пріоритетним, але достатньо уваги приділяє розробці ефективних інструментів в системі

управління персоналом. забезпечується досить інтенсивний розвиток в цілому, проте з окремих елементів допущене незначне відставання.

- Низький *рівень кадрового ризику*. ПОР [0-25]. Небезпека настання кадрових ризиків досить низька: такі організації характеризуються наявністю комплексного підходу до обґрунтування, прийняття та реалізації кадрових рішень, що спрямовується на підтримку всіх підсистем управління персоналом.

Метод Дельфі, який був розроблений у 50-х роках минулого століття, дає змогу отримати високу адекватність оцінювання рівня кадрових ризиків.

Основна перевага методу над іншими експертними методами оцінювання ризиків полягає в тому, що він дозволяє врахувати незалежні оцінювання всіх експертів, які залучені до цього процесу, шляхом послідовного об'єднання оцінок ризику.

Метод Дельфі спирається на багаторазове анонімне опитування. Відомо, що використання колективних знань і даних сприяє підвищенню адекватності оцінювання рівня ризику діяльності персоналу, однак у процесі обміну думками та ідеями між учасниками істотний вплив може справляти певний авторитет, що нівелює процес колективного оцінювання ризику. Метод Дельфі дозволяє вирішувати це діалектичне протиріччя (мінімізація суб'єктивності й підвищення адекватності оцінки рівня ризику). Для цього прями дискусії між експертами змінюються на індивідуальне опитування. Зібрані таким чином усі результати оцінювання рівня ризику менеджменту персоналу підприємств передаються кожному із експертів з метою уточнення індивідуальної оцінки (якщо експерт вважатиме за потрібне внесення уточнень).

Оцінювання рівня ризику менеджменту персоналу за методом Дельфі доцільно виконувати за такими етапами:

1. Формування групи експертів для оцінювання рівня ризику та робочої групи, яка б аналізувала та узагальнювала експертні оцінювання.

2. Розроблення рекомендацій щодо оцінювання кадрового ризику (ризиків діяльності персоналу) з урахуванням особливостей підприємства та видів ризику.

3. Підготовка опитувального листка із зазначенням видів ризиків менеджменту персоналу, які необхідно оцінити, та інших додаткових вимог до визначення рівня ризикованості.

4. Проведення експертного оцінювання рівня ризику менеджменту персоналу та узагальнення результатів, які надано експертам для повторного оцінювання.

5. Оцінювання триває доти, доки не збігаються більшість експертних оцінок.

6. Узагальнення експертних висновків та оцінки ризикованості менеджменту персоналу.

Після проведення оцінки ризиків проводиться їх формалізація з подальшим контролем ризику. Визначення ступеня ризику дозволяє обґрунтувати ефективне управлінське рішення щодо впливу на ризик: уникнення, прийняття ризику чи допущення збільшення ступеню кадрового ризику.

Після етапу контролю ефективності необхідне формування системи методів управління кадровими ризиками, яке передбачає визначення та застосування заходів, які дозволяють оптимізувати (мінімізувати) рівень кадрових ризиків.

В даний час не існує чітких відпрацьованих рекомендації щодо шляхів і способів зниження і запобігання кадрового ризику. Використовуються в кадровій роботі методи трансферу (передачі) ризику шляхом аутстафінга, аутсорсінга або лізингу персоналу; страхування (в частині страхування персоналу і страхування відповідальності працедавця); попередження (документально-адміністративні шляхи, обмеження доступу до інформації, ресурсів, ділова розвідка тощо); прогнозування і планування людських ресурсів організації [4; 5; 9; 10; 25].

Як правило, розроблення підходів до управління ризиками починається тільки тоді, коли досягається певна критична точка в сприйнятті керівником негативних наслідків сукупного вкладу реалізації кадрових ризиків у функціонування організації або ж вони спричинили відчутні проблеми. Серед підходів до управління кадровими ризиками, можна виділити два основних: профілактичний і реагуючий. Перший шлях має на меті усувати ризики до моменту їх виходу на стадію кризового розвитку; другий же, навпаки, націлений на усунення негативних наслідків ризиків. В ідеалі обидва шляхи повинні використовуватися в сформованій на підприємстві культурі управління ризиками.

За дослідженнями [4] для забезпечення стійкості та надійності кадрів підприємств, а також зниження впливу кадрового ризику, який може з'явитись в процесі діяльності, слід застосовувати такі заходи:

1. Проведення досконалого та детального відбору кадрів, з обов'язковим застосуванням випробувального терміну, особистих рекомендації працівників, які рекомендують кандидата, рекомендаційних листів з попередніх місць роботи, аналізу результатів діяльності працівника на попередній роботі тощо.

2. Розроблення системи заходів морального і матеріального стимулювання, формування значущості та престижу роботи в компанії для всіх працівників, використання заохочення за належно виконану роботу, дотримання трудової дисципліни та лояльність до компанії (вручення премій, цінних подарунків або інших нагород, туристичних путівок та ін.).

3. Реалізація корпоративної культури на підприємстві та створення у працівників відчуття приналежності до підприємства.

4. Створення програми допомоги працівникам, які опинились у скрутних положеннях, за допомогою повного, або часткового кредитування працівників, створення «руки допомоги» та ін.

5. Забезпечення поваги з боку керівництва, для запобігання приниження гідності підлеглих.

6. Проведення колективних неформальних заходів щодо створення та зміцнення корпоративної згуртованості колективу.

7. Проведення періодичних атестацій працівників, метою яких має бути не лише підтвердження професійної кваліфікації працівників, але й отримання об'єктивної інформації щодо взаємодій працівника у колективі.

9. Контроль за не розголошуванням службової інформації та необхідності дотримання правил поведінки, які знижують рівень ненадійності, із застосуванням покарань: догана, позбавлення премії, зміщення з посади на іншу, позбавлення певних пільг, попередження про звільнення.

11. Періодичне доведення інформації щодо необхідності дотримання певних правил поведінки працівниками, з відновленням відповідного посвідчення.

12. Необхідно проводити організаційні заходи, щодо збереження комерційної та іншої службової таємниці. Володіння інформацією

кожним працівником має бути з позицій знання інформації, яка необхідна для якісного та успішного виконання своїх обов'язків.

13. Звільнення працівника має відбуватись з позицій взаєморозуміння і взаємоповаги, для того, щоб після звільнення з компанії працівник не робив спроб помститися або заподіяти шкоду.

Розглянемо більш детально шляхи та способи зменшення і запобігання кадрового ризику [4; 5; 9; 10; 25; 35; 36].

В управлінні кадровими ризиками умовно можна виділити наступні *напрямки*:

- 1) зменшення ризиків щодо потенційних кандидатів під час прийому на роботу;
- 2) способи зменшення ризиків відносно власне персоналу підприємства.

Перший напрямок потребує проведення ефективного відбору кадрів, при якому: не допускається прийом на роботу осіб, котрі мають серйозні особові недоліки, соціальні зв'язки, які порочать їх; біографію, що свідчить про наявність у них моральних дефектів; обов'язково встановлюється випробувальний термін для всіх найманих працівників тощо. Наявність випробувального терміну дозволяє більш точно оцінити особисті і ділові якості співробітника, визначити його придатність до виконання тих задач, які перед ним планується поставити. Доцільно доповнити загальні умови такими заходами, як особисте поручительство працівників, по рекомендації яких береться на роботу кандидат, отримання інформації з колишніх місць навчання або роботи, аналіз результатів його попередньої діяльності тощо.

Основні заходи щодо усунення кадрових ризиків при прийнятті на роботу:

- Перевірка достовірності даних (місця проживання та попередні місця роботи);
- Повне анкетування з підкріпленням рекомендаційних листів;
- Проведення серії співбесід і тестів з подальшою психоаналітичною обробкою результатів;
- Медичний контроль;
- Психологічні методики;
- Моделювання стресових ситуацій.

Пошук кандидатів на вакансії може відбуватись в результаті вербування персоналу, тобто налагодження організацією контактів з потенційними працівниками: у вишах, через державні центри зайнятості та приватні кадрові агенції; шляхом проведення презентацій, участі у ярмарках вакансій, фестивалів.

Зменшення ризиків щодо потенційних кандидатів під час прийому на роботу може бути реалізовано шляхом ретельної попередньої підготовки до співбесіди із потенційним кандидатом (перевірка профілів у соціальних мережах; перевірка інформації, зазначеної в попередньо надісланому резюме; спілкування, в разі потреби, із попередніми роботодавцями або керівництвом навчальних закладів, що їх зазначив кандидат на посаду тощо). Способи перевірки інформації про кандидата можуть бути обрані в залежності від рівня посади та відповідальності. Цей напрямок умовно можна назвати HR-розвідкою.

HR-розвідка – це діяльність, здійснювана HR-фахівцями (рекрутерами), яка має два аспекти: перший – щодо збору рекомендацій про кандидата на посаду, другий – дослідження компаній, найчастіше конкурентних, з метою вивчити їх рекрутингову політику. Щоб дізнатися більше інформації про кандидата, рекрутер (або відповідний працівник HR-департаменту) найчастіше звертається за рекомендаціями до колишніх роботодавців і колег претендента на посаду.

Мета такої HR-розвідки це:

- підтвердити інформацію про кандидата, яку він сам розповів протягом етапів відбору на вакансію;
- виявити його сильні сторони, за допомогою яких він зможе показати максимальний результат на новій позиції;
- визначити зони росту, які потрібно розвивати.

Завдяки HR-розвідці керівництво підприємства (або власники), фахівець з підбору персоналу і претендент на посаду отримують вигоду. HR і керівник можуть підготуватися до приходу конкретної людини в компанію, а сам кандидат швидше адаптується і почне проявляти себе.

Рекрутер в першу чергу може звернутися за рекомендаціями до колишніх керівників і клієнтів, партнерів, колег схожого рівня і директора з персоналу. Спершу варто звернутися до тих, кого вказав сам здобувач. Це допоможе порівняти відгуки та уникнути

неправдивої інформації щодо кандидата з боку лояльних колег. Крім цього, соціальні мережі можуть розповісти, чим по-справжньому живе людина.

Організація співбесід із потенційними кандидатами на вакантні посади також може містити окремі елементи управління кадровими ризиками. Наприклад, застосування відповідних тестових методик, що дозволяють виявити потенційні небезпеки з боку новачків.

Другий напрямок управління кадровими ризиками містить значну кількість методів та заходів. Розглянемо основні з них:

• **Організація адаптації працівників**, причому не тільки «новеньких» (первинна адаптація) але й тих, хто вже певний час працює на підприємстві (вторинна адаптація). Коли новачок починає працювати в організації, він включається в систему внутрішньо-організаційних відносин, займаючи одночасно декілька позицій, кожній із яких відповідає сукупність вимог, норм, правил поведінки, які і визначають соціальну роль людини в колективі як працівника, колеги, підлеглого, керівника, члена колективного органу управління. Кожна з названих позицій вимагає відповідної поведінки людини. Наймаючись на роботу в організацію, працівник має певні цілі, потреби, норми поведінки відповідно до яких він ставить вимоги до організації, умов праці та мотивації. У зв'язку з цим необхідно організувати діяльність з проведення адаптації.

Адаптація – процес пристосування працівників до умов зовнішнього і внутрішнього середовища. Термін «адаптація» досить поширений і застосовується в різних галузях науки. В соціології і психології виділяють соціальну й виробничу адаптацію. Певною мірою ці два види адаптації перетинаються один з одним, але кожен із них має самостійну сферу: соціальна діяльність не замикається на виробництві, а виробнича – включає технічні, біологічні та соціальні аспекти.

З точки зору управління персоналом важливе місце займає виробнича адаптація, оскільки вона є основою вирішення таких проблем, як формування у працівників потрібного рівня продуктивності й якості праці за короткий період.

Причини зміни умов трудової діяльності різноманітні: освоєння нового місця роботи, перехід в інший підрозділ, на нову посаду, впровадження нових форм організації праці, оплати, нової технології. Тому кожна з цих змін вимагає відповідної поведінки людини.

Адаптація – це взаємне пристосування працівника і умов організації, що базується на поступовому освоєнні нових професійних, соціальних та організаційних умов праці.

Процес трудової адаптації працівника та організації буде більш успішним, коли норми і цінності колективу стануть нормами і цінностями окремого працівника і чим швидше він прийме і визначить свою соціальну роль у колективі. Виділяють два напрямки адаптації: первинна, тобто пристосування нових співробітників, які не мають досвіду професійної роботи (випускники середніх та вищих навчальних закладів); вторинна, тобто пристосування працівників при переході на нові робочі місця, посади, об'єкти. Для управління кадровими ризиками важливо враховувати та правильно організувати всі види адаптації, зокрема і виробничу. Виробничу адаптацію, як складне явище, доцільно розглядати з різних позицій, виділяючи психофізіологічну, професійну, соціально-психологічну та організаційну її сторони. Кожна із них має свій об'єкт, свої цільові завдання, показники ефективності.

Психофізіологічна адаптація – пристосування працівника до нових фізичних і психологічних навантажень, фізіологічних умов праці. Об'єктом психофізіологічної адаптації є умови праці, які визначаються як комплекс факторів виробничого середовища, що суттєво впливають на самопочуття, настрій, працездатність працівника, а при тривалій їх дії – на стан здоров'я, що виражаються динамікою захворювань, травматизму та втомою.

Професійна адаптація – повне і успішне оволодіння новою професією, тобто звикання, пристосування до змісту й характеру праці, її умов і організації. Міра відповідності суб'єктивних і об'єктивних моментів професійної адаптації значною мірою визначається тим, як робоче місце відповідає соціально-професійній орієнтації працівника.

Соціально-психологічна адаптація – це пристосування працівника до виробничої діяльності, до нового колективу, його традицій і неписаних норм, до стилю роботи керівників. Вона ніби включає працівника в колектив як рівноправного, якого прийняли всі його члени. Виробничий колектив як суб'єктивний фактор виробничого середовища має складну структуру: формальну і неформальну. Працівнику властива потреба залучитися до колективу. Соціологи

виділяють декілька етапів соціально–психологічної адаптації, які відрізняються мірою пристосування особистості до колективу.

Початковий етап – зовнішня переорієнтація, коли працівник не визнає ціннісних орієнтацій даного колективу.

Другий етап – особистість і колектив взаємно визнають систему еталонів поведінки один одного, але не змінюють своїх позицій.

Третій етап – особистість приймає систему цінностей колективу, який теж під її впливом змінює свою систему цінностей.

Четвертий етап – це заключна форма адаптації. Коли особистість повністю внутрішньо приймає ціннісні орієнтації, норми колективу та цілком перебудовує свою поведінку. Останній етап не зовсім бажаний, бо на цьому етапі особистість розчиняється в колективі, втрачає частину своєї цілісності.

Організаційна адаптація – засвоєння ролі та організаційного статусу робочого місця і підрозділу в загальній організаційній структурі, а також розуміння особливостей організаційного та економічного механізмів управління підприємством.

У вирішенні кадрових проблем в організації важливе значення мають всі різновиди виробничої адаптації. Так, при формуванні колективу потрібно враховувати, що кадрові ризики та їх наслідки у більшості випадків залежить від результатів адаптації.

Успішність адаптації залежить від цілого ряду умов, головними з яких є:

- якісний рівень роботи з питань профорієнтації потенційних працівників;
- об'єктивність ділової оцінки персоналу (як при відборі, так і в процесі трудової адаптації);
- престиж і привабливість професії, роботи за спеціальністю в цій організації;
- особливості організації праці, які б реалізували внутрішні мотиви (настанови) працівника;
- гнучкість системи навчання та підвищення кваліфікації персоналу на підприємстві;
- особливості соціально-психологічного клімату колективу;
- особисті якості працівника, який проходить адаптацію, пов'язані з його віком, сімейним станом, характером, освітою, досвідом.

Ключовою умовою успішного проведення адаптації є розробка організаційного механізму управління цим процесом. Відсутність такого механізму є додатковим джерелом виникнення кадрових ризиків.

Отже, основні заходи при адаптації мають включати неформалізований супровід (закріплення куратора); різноманітні форми адаптації (виробнича, психофізіологічна, професійна, соціально–психологічна та організаційна адаптація); командний тренінг; метод корпоративного PR; інструктаж у підрозділах.

• **Формування належного рівня лояльності** персоналу як найбільш змістовної та корисної діяльності для забезпечення успіху в напрямку нівелювання кадрових ризиків.

Атрибути лояльності:

- чесність по відношенню до об'єкта лояльності;
- поділ з об'єктом лояльності основних переконань, цінностей;
- переживання за успіх організації;
- відкрита демонстрація лояльності, доброзичливе ставлення;
- готовність попередити небезпеку для об'єкта лояльності;
- готовність при необхідності йти на певні жертви на користь об'єкта лояльності;
- почуття гордості за причетність до об'єкту лояльності (наприклад, за приналежність до числа співробітників підприємства);
- прагнення найкращим чином виконувати обов'язки, функції, місію, покладені на людину об'єктом лояльності.

Рівні лояльності персоналу:

Першим рівнем є демонстративна (відкрита) нелояльність. Як правило, її ознаками обман і порушення досягнутих домовленостей з роботодавцем, споживацьке ставлення до компанії, пріоритет особистих інтересів над корпоративними цілями. Індикатором демонстративної нелояльності можуть бути сарказм, висміювання, демонстративна зневага до цінностей, які важливі для об'єкта лояльності.

Другий рівень також небезпечний, тому що нелояльні співробітники можуть погано впливати на інший персонал та поширювати негативну інформацію про компанію, руйнуючи цінності і переконання своїх колег, породжують сумніви в доцільності певних дій, негативно впливаючи на імідж компанії.

Третій рівень – це прихована нелояльність співробітника, який регулярно виконує передбачені правила і вимоги, але причина такої поведінки – не позитивне ставлення, а побоювання покарання або очікування винагороди. Нерідко дана група співробітників поширює негативні корпоративні чутки і плітки. Однак у присутності керівництва ці люди зазвичай займають підкреслено нейтральну позицію, відкрито не заперечують накази і розпорядження керівництва, але приховано налаштовують або провокують інших на критику і обурення. Як правило, між цими людьми і відкрито нелояльними співробітниками існують множинні емоційні зв'язки.

Четвертим рівнем є нульова лояльність. Вона властива співробітникам, які не сформували свого ставлення до компанії. Близькою до цієї позначки може бути лояльність до компанії у людини, що там працює, але не інформована про особливості корпоративної культури. Такі співробітники іноді можуть поводитись як лояльні, в інших випадках – демонструвати ознаки нелояльності. Головна особливість таких працівників полягає в тому, що вони менш передбачувані, ніж лояльні або нелояльні співробітники. Підвищення або зниження їх лояльності істотно залежить від того, під чий вплив вони потраплять на початку діяльності в даній компанії.

П'ятий рівень – лояльність на рівні зовнішніх атрибутів. З такою лояльністю людина готова носити відмітні символи і знаки компанії, фірмовий одяг, знаки, що символізують статус в компанії (вище згадувалось про корисність таких дій). При цьому зовнішні атрибути не дозволяють їх власнику демонструвати нелояльну поведінку. Він буде відтворювати обумовлену цими атрибутами поведінку. У компаніях, що спеціалізуються на реалізації певних товарів, цей рівень лояльності передбачає, що працівники компанії стають активними споживачами цих товарів. Вірно і зворотне твердження: спонукавши до споживання товарів, ми підвищуємо рівень лояльності людей.

Шостий рівень лояльності базується на рівні вчинків, поведінки. Вона пов'язана з дотриманням ритуалів, традицій, звичаїв, прийнятих в компанії. Такими традиціями можуть бути стандарти в спілкуванні з клієнтами, формальні і неформальні корпоративні заходи тощо. Співробітники, лояльні до компанії, з ентузіазмом беруть участь в подібних заходах. Також для даного рівня лояльності характерна дисциплінованість. При цьому співробітники виконують вимоги

дисципліни не стільки через небезпеку покарання, скільки в силу свого ставлення до компанії та її керівництва. Як правило, для виникнення такого рівня лояльності персоналу майже не потрібно зусиль і ресурсів, так як, потрапивши в новий колектив, людина схильна копіювати прийняту в компанії поведінку. Багато фахівців також відзначають, що цього рівня лояльності цілком достатньо для більшості працівників компанії, однак для менеджерів вищої і середньої ланки його може виявитися недостатньо для здійснення функцій контролю діяльності інших співробітників. Від співробітника, що має такий рівень лояльності, не слід очікувати готовності до самопожертви і прагнення до розвитку.

Сьомий рівень передбачає лояльність на рівні переконань. Як правило, більшість працівників компанії не досягає цього рівня лояльності, проте вважається достатнім, якщо цього рівня досягли 10–15% працівників. Це, в першу чергу, стосується керівників середньої та вищої ланки. Лояльність персоналу на рівні переконань є великою цінністю для компанії в силу її позитивного впливу на професійну мотивацію. Лояльні співробітники максимально віддають себе роботі, нетерпимі до порушень правил з боку інших людей. Вони активні в усуненні проблем, можуть бути ініціаторами удосконалення діяльності, здатні відстоювати конструктивні пропозиції. Співробітники, що мають цей рівень лояльності, як правило, більш відповідальні. За спостереженнями фахівців, лояльні співробітники легше переносять важкі для компанії часи і залишаються працювати, керуючись почуттям вірності, причетності. Вони більш схильні довіряти офіційній інформації, рішенням, які приймає вище керівництво.

Восьмий рівень лояльності – найвищий, тобто на рівні ідентичності. Саме таку лояльність називають відданістю, вірністю. У цьому випадку людина максимально ототожнює себе з об'єктом лояльності, пов'язує своє життя з компанією. Лояльність в цьому випадку не так залежить від рівня винагороди, а співробітник найменше піддається негативному впливу з боку оточуючих.

• ***Введення прогресивної системи матеріального і інших видів стимулювання***, додатково «прив'язуючи» працівника до компанії, які він не зможе отримати в конкуруючих організаціях. Така система може включати заохочення за добросовісну роботу, дотримання трудової дисципліни і лояльність компанії (вручення

премій, цінних подарунків або інших нагород, туристичних путівок і ін.). Передбачає створення умов, при яких працівнику не вигідно здійснюватиме дії, що завдають збитку організації і її керівництву. Ці умови повинні включати цілу систему заходів щодо морального і матеріального стимулювання, формування престижності роботи саме в цій компанії, турботі про зовнішній і внутрішній імідж компанії, створення в ній такого соціально-психологічного клімату, який би сприяв сприйняттю її як референтної для кожного працівника.

- **Формування корпоративності працівників**, тобто вживання заходів по створенню у них відчуття приналежності до організації з тим, щоб вважати її «своєю», і у разі виникнення ускладнень звертатися за допомогою до компанії, а не шукати її на стороні.

- **Попередження ситуацій**, при яких працівник або близькі йому люди можуть опинитися в безвихідному критичному положенні при виникненні гострих життєвих проблем. Профілактика таких ситуацій (зокрема боргів, матеріальних ускладнень) повинна здійснюватися шляхом кредитування працівників, створення каси взаємодопомоги і ін. Працівники повинні бути упевнені в тому, що у разі виникнення у них матеріальних або інших труднощів, компанія прийде до них на допомогу. Потрібно також не допускати випадків байдужого відношення до прохань і скарг кожного працівника, а при виникненні таких випадків – оперативно і жорстко реагувати на них.

- **Забезпечення змішаного стилю керівництва**. Це означає, що стиль роботи керівників будь-якого рангу в організації не повинен бути жорстко авторитарним, приводити до приниження гідності підлеглих з тим, щоб не провокувати зворотної негативної реакції.

- **Створення і зміцнення в компанії морально-психологічного клімату**, що перешкоджає виникненню надзвичайних подій (тобто не допускає виникнення випадків порушення лояльності), а також сприятливого клімату для ефективної роботи кожного. Цьому сприяє, зокрема, організація колективних неформальних заходів, на яких працівники можуть спільно проводити час, брати участь в них сім'ями. Подібні заходи не тільки сприяють корпоративній згуртованості, але, певною мірою, дозволяють визначити відносини між працівниками і їх сім'ями.

- Проведення періодичних **атестацій працівників**, за допомогою яких необхідно отримати об'єктивні відповіді на питання, що стосуються того, чи не є він джерелом постійних конфліктів,

сварок, спорів з малозначимих, відволікаючих від основної роботи питань тощо.

- **Формування «командного духу», згуртованості.** Вирішуючи цю задачу слід мати на увазі, що згуртованість персоналу не повинна означати кругової поруки, потурання, коли випадки явного відступу від прийнятих норм замовчуються, працівники покривають порушення дисципліни їх колегами і не доводять ці випадки до відома керівництва. Керівник організації повинен бути проінформований про кожний такий випадок. Крім того, подібна поведінка повинна отримати відповідну суспільну оцінку. Тим часом, дуже часто рядові співробітники відносяться співчутливо до винуватця, вільно або мимовільно ставлячи себе на його місце; в кращому разі колектив проявляє байдужість до неналежної поведінки свого колеги. При такій суспільній реакції розраховувати на надійність персоналу не варто.

- **Посилення мотивації.** Процес управління мотивацією персоналу пов'язаний з мінливістю та неочевидністю активних потреб працівників, їх структурованістю та важливістю для кожної конкретної людини, а також із наявністю різних способів та шляхів їх задоволення. Всі ці фактори призводять до зростання ймовірності настання кадрових ризиків в системі мотивації персоналу. Мотиваційні ризики – це ймовірність настання негативних чи позитивних результатів діяльності організації внаслідок невідповідності діючої системи мотивації та стимулювання очікуванням працівників (працівника). Виникнення ризиків в системі мотивації персоналу пов'язане з існуванням невідповідності діючої в організації системи мотивації та стимулювання очікуванням працівників. Слід також наголосити на ймовірному існуванні як недостатності, так і надлишковості дії тих чи інших мотивів та стимулів, що в будь-якому випадку призводить до виникнення кадрових мотиваційних ризиків.

Вибір та впровадження вдалих мотивів та стимулів на основі врахування потреб та цінностей працівників, дозволить уникнути більшості ризиків мотивації персоналу. Необхідно звернути увагу на те, то більшість трудового населення зараз – це представники покоління Y та покоління Z, яке вже активно виходить на ринок. Кожне з них має певні особливості у системі цінностей. Згідно з дослідженнями [31; 32; 41] поколінню Y притаманні такі цінності як:

свобода, творчість, розваги та громадські зв'язки, а поколінню Z: саморозвиток, індивідуалізм, свобода та креативність. Наразі сьогодні окрім традиційних потреб, які широко висвітлені представниками змістових теорій мотивації (Маслоу А., Альдерфером К., Герцбергом Ф, Макклелландом Д. тощо) з'являються й інші, що потребують значної уваги, особливо при формуванні системи мотивації персоналу.

Розглянемо портфель мотиваційних ризиків та заходи щодо їх мінімізації:

- *Ризик незадоволення потреби у творчості, новизні, креативності.* Вимагає застосування наступних заходів: формулювання нових, творчих, нестандартних завдань, залучення співробітників до вироблення нових ідей у рішенні виробничих проблем, стимулювання та висока оцінка виявленої ініціативи, творчого ставлення до справи, введення інновацій у компанії, створення умов для отримання нового професійного досвіду, направлення на навчання, підтримання впевненості у власних силах, надихання працівників на високі досягнення і здолаття труднощів, підтримка креативного лідера.

- *Ризик незадоволення потреби у незалежності і свободі.* Заходи мінімізації наступні: делегування повноважень; надання самостійності та можливості виступити експерт том при оцінці нових проєктів; створення умов для прийняття співробітником самостійних рішень; надання права висловлювати власну позицію; доручати кращим підлеглим складну та важливу роботу, яка вимагає від них повної віддачі.

- *Ризик незадоволення потреби у престижі* можливо зменшити шляхом: створення та підтримки бренду компанії роботодавця; підтримки успішності та надійності компанії; створення стильної корпоративної символіки; просування іміджу компанії в суспільстві; позитивної оцінка зовнішнього вигляду працівника; забезпечувати гідні, комфортні умови на роботі, адекватну оплату праці, зовнішні символи службового статусу (назви посад, титули, звання).

- *Ризик незадоволення потреби у радості і задоволенні.* Потребує наступних заходів щодо зменшення: демонстрація ділового оптимізму, енергійність; створення емоціонального комфорту, зниження конфліктності; підтримка і заохочення радісних і енергійних співробітників; створення сприятливих умов для роботи;

звернення до співробітників відкрито, з довірою і впевненістю у взаєморозумінні.

- *Ризик незадоволення потреби у конкуренції* можливо подолати за рахунок: формулювання амбіційних завдань, які дають можливості проявити себе у порівнянні з іншими працівниками; задавання кар'єрної перспективи (розширення повноважень, підвищення бонусів); участь у процесі прийняття рішень успішних та активних співробітників; системи звань для успішних співробітників; вироблення об'єктивних критеріїв оцінки результатів роботи співробітників, які змагаються між собою і порівняння їх успішності; врахування фактору справедливості в оцінці співробітників, які змагаються; відзначення успішних співробітників та їх досягнень.

- *Ризик незадоволення потреби у емоційній напрузі і ризикованості* диктує формулювання складних завдань, які примусять їх працювати з напруженням; підкреслення персональної відповідальності за виконання складних завдань; заохочення розумного ризику; направлення на презентації і тендери та ін.

До інших заходів слід віднести: оптимізацію чисельності, створення кадрового резерву, підвищення компетентності, зниження опору змінам тощо.

Створення кадрового резерву. Виділяють такі типи кадрового резерву:

За видом діяльності:

- резерв розвитку – група спеціалістів і керівників, що готуються до роботи в межах нових напрямків (при диверсифікації виробництва, розробці нових товарів і технологій);

- резерв функціонування – група спеціалістів і керівників, що повинні в майбутньому забезпечити ефективне функціонування підприємства.

За часом призначення:

- оперативний резерв (складається із дублерів – кандидатів на заміщення певних ключових посад, які готові приступити до роботи негайно або в найближчому майбутньому);

- стратегічний резерв (молоді працівники з лідерськими якостями, що можуть займати ці посади в перспективі до 20 років).

Узяття підписки про не розголошення службової інформації і необхідності дотримання правил поведінки, що перешкоджає випадкам прояву ненадійності. В підписку обов'язково повинен

включатися пункт про те, що у випадках прояву моральної ненадійності або виявлення фактів нелояльності, що завдають матеріального збитку компанії або заподіюючи шкоду її діловій репутації, її керівництво залишає за собою право притягати працівника до відповідальності відповідно до чинного законодавства. Персонал повинен бути інформований про те, що може слідувати у разі порушення конкретних норм встановленої дисципліни (догана, позбавлення премії, пониження в посади, позбавлення певних пільг, попередження про звільнення, і ін.). В цьому ж документі повинен бути пункт про згоду працівника на можливі заходи з перевірки його лояльності по відношенню до компанії. Для того, щоб довести нормальність такої перевірки керівництво організації повинне показати особистий приклад, взявши участь в цих заходах, з тим, щоб не викликати пересудів і вираження непотрібних образ з боку персоналу. Наприклад, в договір може вноситися пункт про добровільну згоду працівника на перевірку в необхідних випадках за допомогою приладу «Поліграф».

Періодичне (щорічне або щоквартальне) нагадування працівникам про необхідність **дотримання певних правил** поведінки з відновленням відповідної підписки. Звичайно такі заходи через свою формалізовану процедуру перетворюються на чисто номінальні. Тому, як керівнику організації, так і працівникам кадрової служби і служби безпеки варто задуматися над тим, щоб понизити формалізм в проведенні цих заходів і психологічно підняти їх значущість і дієвість.

Організаційні заходи, що сприяють збереженню комерційної та іншої службової таємниці. Кожний працівник повинен володіти тільки тією інформацією, яка необхідна йому для якісного і успішного виконання своїх обов'язків (і не більше). Прояв інтересу до відомостей, що виходять за рамки службової компетенції, не повинно залишатися без уваги колег. Про це слід негайно інформувати службу безпеки і керівництво організації.

Звільнення працівника за грубі порушення дисципліни і нелояльність — «розставання» повинне бути «мирним». Іноді воно навіть навмисно камуфлюється і представляється як вимушене. Можуть бути вжиті й інші доступні і прийнятні з погляду закону заходи для того, щоб після звільнення з компанії працівник не робив спроб помститися або заподіяти шкоду.

Ефективний ризик-менеджмент в системі управління персоналом передбачає визначення самих кадрових ризиків, джерел їх походження, суб'єктів та об'єктів, для отримання чіткого уявлення про поточний профіль кадрового ризику для конкретного підприємства. Управління кадровими ризиками потребує застосування заходів щодо усунення ризиків та загроз, які виникають під час діяльності організації. Систему заходів щодо усунення кадрових ризиків доцільно будувати на основі видів кадрових ризиків залежно від етапу управління персоналом.

Сьогодні висуває нові виклики для бізнес-організацій та економіки України в цілому. З 24 лютого 2022 р. РФ веде загарбницьку війну проти України, що спричиняє загибель мирних громадян, знищення інфраструктури, підприємств, ферм, нафтобаз, сховищ паливно-мастильних матеріалів, продовольчих складів, руйнування фінансової системи, економіки і навколишнього середовища по всій нашій країні.

За оцінками ООН через збройну агресію Росії проти України понад 14 млн українців виїхали зі своїх домівок, із них 8 млн стали внутрішньо переміщеними особами. Крім того, близько 15,1 млн осіб, за оцінками організації, вимагають гуманітарної допомоги та захисту. [23; 30].

Станом на 7 червня 2022 року було зареєстровано близько 7,3 млн перетинів кордону з України та ще 2,3 млн – в Україні. По всій Європі зареєстровано щонайменше 4,8 млн біженців з України, включаючи тих, хто спочатку перетнув кордон із сусідніми країнами, а потім переїхав до інших країн. З 4,8 млн українських біженців, зареєстрованих в Європі, 3,2 млн зареєструвалися у програмі тимчасового захисту або подібних національних програм захисту. Найбільше українських біженців зареєстровано у Польщі – 1,15 млн. (при тому, що в країну з України, за даними польської прикордонної служби, з початку війни до 9 червня прибуло 3,865 млн осіб, а у зворотному напрямку відбуло в Україну 1,738 млн. осіб), Німеччині – 565,82 тис. (загалом у Німеччині, де українцям дозволено перебувати без реєстрації до кінця серпня, було зафіксовано 780 тис. біженців з України), Чехії – 366, 49 тис. (за статусом захисту звернулися майже всі із 366,63 тис. осіб, хто прибув до країни). У переважній більшості інших країн статистика зафіксованих біженців повністю або майже дорівнює статистиці тих, хто звернувся за

статусом захисту, що ймовірно пов'язано з особливістю їх обліку. Винятком, подібним до Німеччини, є лише Румунія – 37,32 тис. зі статусом з 89,78 тис. зафіксованих у країні біженців, Естонія – 25,69 тис. з 39,8 тис. та Італія – 97,31 тис. із 125,91 тис. Понад 50 тис. біженців з України зареєструвалися для статусу тимчасового захисту також в Іспанії – 118,12 тис., Словаччині – 77,14 тис. (із 270 тис. чистого напливу через кордон із початку війни), Австрії – 69,76 тис., Нідерландах – 62,97 тис., Литві – 53,89 тис. та Швейцарії – 53,12 тис. Далі йдуть Бельгія – 45,3 тис., Франція – 43,3 тис. (дані від кінця квітня), Португалія – 41,45 тис., Швеція – 38 тис., Велика Британія – 37,4 тис. (дані від початку травня), Ірландія – 33,15 тис. та Данія – 27,21 тис., а також згадані вище Румунія та Естонія.

Від 10 до 25 тис. біженців з України зі статусом тимчасового захисту у Фінляндії – 24,46 тис., Латвії – 23,38 тис., Угорщини – 24,09 тис., Норвегії – 16,71 тис., Греції – 14,89 тис., Хорватії – 13,76 тис. та на Кіпрі – 12,79 тис.

Крім того, у статистиці ООН щодо отримавших тимчасовий захист, представлені біженці України в Словенії – 7,05 тис., Люксембургу – 5,3 тис., Чорногорії – 2,53 тис., Ісландії – 1 тис., на Мальті – 0,92 тис., у Сербії та Косові – 0,7 тис. та Ліхтенштейні – 0,21 тис.

Згідно даних у Болгарії було зафіксовано 78,29 тис. біженців з України, проте статус захисту отримали 113,03 тис.

Також ООН вказала країни, в яких було зафіксовано біженців з України, однак немає даних про набуття ними статусу: Молдова – 86,25 тис., Туреччина – 145 тис., Грузія – 20,03 тис., Азербайджан – 5,06 тис., Албанія – 1,48 тис., Північна Македонія – 1,1 тис., Боснія та Герцеговина – 0,36 тис. та Вірменія – 0,3 тис.

Окремо варто вказати Росію та Білорусь, український кордон з якими перетнули відповідно 1 млн 136,24 тис. та 16,65 тис. осіб. В інформації ООН зазначається, що в РФ зафіксовані всі, хто перетнув кордон, тоді як у Білорусі – менше половини. Дані про будь-який статус цих людей відсутні, як і дані про перетин кордону України у зворотному напрямку.

Загалом, за даними ООН, з України з початку війни виїхало 7,364 млн. осіб, тоді як назад повернулося (без даних Угорщини, РФ та Білорусі) 2,388 млн. Згідно з цією інформацією, загальна кількість

біженців з початку війни ООН оцінює приблизно 4,8 млн осіб, зокрема в Росію – понад 1,1 млн. людей [33].

УВКБ ООН зазначає, що на середину 2021 року у світі було лише 53,47 тис. українських біженців, які просили відповідний статус, з яких у Європі – 36,49 тис. Українську діаспору у світі на середину 2020 року УВКБ ООН оцінювало у 6,1 млн, зокрема в Європі – 5 млн.

За найбільш реалістичним сценарієм до України не повернеться половина біженців, тобто країна втратить значну частину вмотивованого працездатного населення.

Кількість внутрішньо переміщених осіб (ВПО) в Україні через розв'язану Росією війни УВКБ ООН тепер оцінює приблизно в 7,1 млн, тоді як раніше заявляло про 8 млн. Враховуючи внутрішні переміщення громадян, варто зауважити, що більшість з них залишилися без працевлаштування.

За результатами Дев'ятого загальнонаціонального опитування, проведеного Соціологічною групою «Рейтинг» 26 квітня 2022 року, 20% дорослого населення України зазначили, що їм довелося змінити місце проживання (цей показник сталий з середини березня). Найбільше тих, хто змушений виїхати з місця проживання, у східних регіонах (58%) та серед молоді (33%), старшим важче покинути свою домівку. З початку квітня дещо зменшилася кількість тих, хто планує повертатися додому найближчим часом (з 29% до 22%). Натомість побільшало тих, хто хотів би повернутися, але трохи пізніше (з 24% до 31%). Майже не змінилася кількість тих, хто має намір повернутися додому, але після завершення війни (43%) [7; 11].

За даними Європейського банку реконструкції та розвитку (ЄБРР), цього року економіка України скоротиться на 20%. За оцінками ЄБРР, активні бойові дії ведуться у тих частинах країни, які виробляють близько 60% ВВП, тоді як близько 30% підприємств зупинили виробництво, а споживання електроенергії оцінюється на рівні 60% від довоєнного рівня. Падіння валового внутрішнього продукту (ВВП) України внаслідок повномасштабної російської військової агресії нині оцінюється у 35% і більше [46].

За позитивним сценарієм, якщо припинення вогню та перемир'я буде досягнуто протягом кількох місяців, відбудова країни може розпочатися в 2023 році, економіка зросте на 23% наступного року. Прогноз схильний до серйозних ризиків погіршення вітчизняної економіки у разі ескалації бойових дій [46].

Дослідження українського кадрового порталу свідчать, що мікрота малий бізнес постраждав від воєнної кризи найбільше [2]. Майже половину з тих, хто повністю припинив свою роботу, складають представники цієї категорії бізнесу — компанії до 10 осіб (28,5%) та компанії з кількістю працівників від 10 до 50 осіб (17,8%). Крупний бізнес (компанії більше 500 осіб) складають значну частку тих, хто працює в повному обсязі попри війну в Україні (35%), та працюють частково в залежності від регіону (31,8%). 40,2% компаній зберегли діяльність від початку воєнних дій, ще 8,8% ведуть комерційну діяльність частково в залежності від регіону.

Пріоритетним напрямком бізнесу є збереження персоналу та підтримка своїх співробітників. 81,3% компаній відповіли, що зараз не здійснюють найму нових співробітників. Ще 3% зазначили, що шукають персонал лише в тих регіонах, де працює бізнес, а саме у західних регіонах України [2].

Компанії, що працюють в Україні, навіть у під час війни намагаються підтримувати своїх співробітників. Найбільш поширеними тенденціями є: релокейт сімей співробітників у безпечні регіони України (про такий вид підтримки повідомили 14,8% опитаних компаній); виплати фінансової допомоги до заробітної плати (20% компаній); виплати заробітної плати, незважаючи на відсутність роботи (14% компаній); релокейт сімей співробітників у інші країни (12,3% опитаних компаній).

Серед тих компаній, які допомагали переїхати сім'ям своїх співробітників, найбільше обрали Польщу, Румунію та Чехію. Ще частина компаній сприяла перевезенню родин своїх співробітників у Німеччину, Францію, Туреччину та Болгарію. І зовсім незначна частка з тих компаній, хто відповів, що відбулось перевезення сімей співробітників в Канаду, Голландію, Іспанію та Словаччину.

Проте є значна частка компаній (30% компаній, що приймали участь у опитуванні), які залишили своїх співробітників напризволяще та не запропонували жодної підтримки та допомоги. Найбільш негативні наслідки війни, що зазначили компанії: відправка співробітників у відпустку за власний рахунок; скорочення заробітної плати; звільнення співробітників (майже по 1% опитаних компаній на кожний зазначений негативний захід) [2].

Спостерігається поступове зростання кількості українців, які повертаються до роботи. Наразі серед тих, хто мав роботу до війни,

продовжують працювати 59% (у березні таких було 46%) [7; 11].

Зокрема, зросла кількість тих, хто працює у звичному режимі (з 23 до 32%). 24% працюють частково або віддалено, а 3% - почали працювати на новій роботі. Найбільше тих, хто зараз працює, серед мешканців західних та центральних областей (біля 60%). Серед мешканців півдня працюють 52%, сходу – близько 40%. Поступове відновлення зайнятості спостерігається у центрі, на півдні та сході. Натомість на заході з початку квітня ситуація стабілізувалася. Водночас, 39% з тих, хто мав роботу до війни, досі не мають роботи (у березні було 53%, на початку квітня – 41%). Половина опитаних (54%), котрі втратили роботу на час війни вірять, що зможуть повернутися на попереднє місце праці. 40% – не вірять. Найбільше останніх – серед мешканців сіл, старших опитаних та жінок. Необхідно зазначити, що дві третини респондентів, котрі втратили роботу внаслідок війни, готові змінити місце роботи. 58% респондентів не проти перекваліфікуватися на іншу професію, а 49% – готові працювати в іншому регіоні країни. Найбільше тих, хто готовий змінити свій фах та місце роботи серед мешканців східних регіонів [7; 11].

Економічне становище внаслідок війни не змінилося лише у 18% громадян, у 52% значно погіршилося, у 28% скоріше погіршилося. 40% опитаних вважають, що їх заощаджень вистачить лише на місяць. Це показник не лише економічних проблем, але і соціально-психологічних. Стабільний дохід дозволяє забезпечити базові потреби людини, дає відчуття безпеки та знижує тривогу перед невизначеним майбутнім [40].

Задля урегулювання трудових відносин у березні 2022 року було прийнято Закон України №7160 «Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану» [28]. Цим законом визначаються особливості трудових відносин працівників усіх підприємств, установ, організацій незалежно від форм власності, виду діяльності і галузевої належності, а також осіб, які працюють за трудовим договором з фізичними особами, на період дії воєнного стану.

Укладення трудового договору. На період дії воєнного стану сторони за згодою визначають форму трудового договору. В період дії воєнного стану умова про випробування при прийнятті на роботу може встановлюватися для будь-якої категорії працівників.

З метою оперативного залучення нових працівників до виконання роботи, а також усунення кадрового дефіциту та браку робочої сили, в тому числі внаслідок фактичної відсутності працівників, які через бойові дії евакуювалися в іншу місцевість, перебувають у відпустках, простої, тимчасово втратили працездатність або доля яких тимчасово невідома, роботодавці можуть укласти з новими працівниками строкові трудові договори на період дії воєнного стану або на період заміщення тимчасово відсутнього працівника.

Переведення та зміни істотних умов праці. На період дії воєнного стану роботодавець має право перевести працівника на іншу роботу, не обумовлену трудовим договором, без його згоди (за винятком переведення на роботу в іншу місцевість, де тривають активні бойові дії), якщо вона не протипоказана працівникові за станом здоров'я, лише для відвернення або ліквідації наслідків бойових дій, а також інших обставин, які ставлять або можуть поставити під загрозу життя чи нормальні життєві умови людей, з оплатою праці за виконану роботу, але не нижчою, ніж середній заробіток за попередньою роботою. На період дії воєнного стану норми ст. 32 КЗпП про двомісячний строк попередження працівника про зміну істотних умов праці не застосовуються [18].

Розірвання трудового договору. Розірвання трудового договору з ініціативи працівника. У зв'язку з веденням бойових дій в районах, в яких розташоване підприємство, установа, організація, та загрозою для життя і здоров'я працівника, він може розірвати трудовий договір за власною ініціативою без двотижневого строку попередження (за винятком примусового залучення до суспільно-корисних робіт в умовах воєнного часу, а також якщо такий працівник залучений до виконання робіт на об'єктах віднесених до критичної інфраструктури).

Розірвання трудового договору з ініціативи роботодавця. Роботодавець має право розірвати трудовий договір з працівником у зв'язку з ліквідацією підприємства, установи, організації, викликаною знищенням в результаті бойових дій усіх виробничих, організаційних або технічних потужностей або майна підприємства. Про таке звільнення працівник попереджається не пізніше ніж за 10 днів з виплатою вихідної допомоги у розмірі не менше середнього місячного заробітку.

На період дії воєнного стану допускається звільнення працівника з ініціативи роботодавця в період його тимчасової непрацездатності, а також у період перебування працівника у відпустці, крім відпустки у зв'язку вагітністю та пологами та відпустки для догляду за дитиною, із зазначенням дати звільнення, яка є першим робочим днем, наступним за днем закінчення тимчасової непрацездатності, зазначеним у документі про тимчасову непрацездатність, або першим робочим днем після закінчення відпустки.

Встановлення та облік часу роботи та часу відпочинку. Нормальна тривалість робочого часу працівників у період воєнного стану не може перевищувати 60 годин на тиждень. Для працівників, яким відповідно до законодавства встановлюється скорочена тривалість робочого часу, тривалість робочого часу не може перевищувати 50 годин на тиждень. П'ятиденний або шестиденний робочий тиждень встановлюється роботодавцем за рішенням військового командування разом із військовими адміністраціями. Час початку і закінчення щоденної роботи (зміни) визначається роботодавцем. Тривалість щотижневого безперервного відпочинку може бути скорочена до 24 годин. На період дії воєнного стану не застосовуються норми статті 53 (тривалість роботи напередодні святкових, неробочих і вихідних днів), частина перша статті 65, частини третя - п'ята статті 67 та статті 71 - 73 (святкові і неробочі дні) КЗпП.

Робота в нічний час. На час воєнного стану не залучаються без крайньої необхідності до роботи в нічний час:

- вагітні жінки і жінки, що мають дітей віком до одного року,
- особи з інвалідністю, яким за медичними рекомендаціями протипоказана така робота.

На час воєнного стану частини перша та друга статті 54 КЗпП не застосовуються.

Залучення до роботи деяких категорій працівників. На час дії воєнного стану дозволяється застосування праці жінок (крім вагітних жінок і жінок, які вигодовують дитину віком до одного року) на важких роботах і на роботах із шкідливими або небезпечними умовами праці, а також на підземних роботах. Працівники, які мають дітей (крім випадків, визначених вище), на час дії воєнного стану можуть залучатись до нічних і надурочних робіт, робіт у вихідні, святкові і неробочі дні, направлятися у відрядження за їх згодою.

Оплата праці. Заробітна плата виплачується на умовах визначених трудовим договором. У разі неможливості виплати заробітної плати через воєнні дії виплата заробітної плати може бути призупинена, до моменту відновлення можливості підприємства здійснювати основну діяльність.

Зупинення дії окремих положень колективного договору. На час військового стану дія окремих положень колективного договору за ініціативою роботодавця може бути зупинена.

Відпустки. На період воєнного стану щорічна основна оплачувана відпустка надається працівникам тривалістю 24 календарних дні. На період воєнного стану роботодавець може відмовити працівнику у наданні будь якого виду відпусток, крім відпустки у зв'язку вагітністю та пологами та відпустки для догляду за дитиною, якщо такий працівник залучений до виконання робіт на об'єктах віднесених до критичної інфраструктури. Протягом періоду воєнного стану роботодавець на прохання працівника може надавати відпустку без збереження заробітної плати без врахування норм частини першої статті 26 Закону «Про відпустки».

Призупинення дії трудового договору. Призупинення дії трудового договору – це тимчасове звільнення роботодавця від обов'язку забезпечувати працівника роботою і тимчасове звільнення працівника від обов'язку виконувати роботу за укладеним трудовим договором. Призупинення дії трудового договору не тягне за собою припинення трудових відносин.

Дія трудового договору може призупинятися у зв'язку з військовою агресією проти України, що виключає можливість виконання ним роботи.

Відшкодування заробітної плати, гарантійних та компенсаційних виплат працівникам на час призупинення дії трудового договору у повному обсязі покладається на державу, що здійснює військову агресію.

Як вже зазначалося, значна частка українців може не повернутися з-за кордону. Крім втрати населення, Україна зіткнеться із ще одним викликом – масовим поверненням людей в обставинах, коли країна не має можливості забезпечити їх роботою, доходом, а у випадку біженців із зони бойових дій, можливо, і житлом.

Одразу після стабілізації ситуації в окремих регіонах і зменшення ризиків відновлення/поширення бойових дій потрібно

запроваджувати масові програми працевлаштування для безробітних, які не змогли знайти роботу замість втраченої. Зволікання з їхнім запуском загрожуватиме такими вкрай негативними соціальними наслідками, як зростання злочинності, нелегальна міграція, тотальна депопуляція міст, що найбільше постраждали внаслідок війни.

При вирішенні питання працевлаштування, зміни фаху та місця роботи необхідно враховувати прогнози, що до 2030 року ринок праці зазнає чималих змін.

Протягом найближчого десятиліття в Україні зросте попит на фахівців, що працюють у сфері технологій, енергетики, медицини, розваг, аналітики та інформаційної безпеки [22].

Так, Бюро статистики США вже склало конкретний перелік професій, які з роками ставатимуть все більш популярними. До цього списку входять [45]:

- фахівці у сфері *альтернативної енергетики*. Попит на кваліфікований персонал у галузі вітроенергетики зросте на 61%. Загалом це: фахівці з проектування, монтажу, сервісного обслуговування та ремонту установок відновлюваної енергетики;

- фахівці у сфері *кіноіндустрії*. Попит на вакансію кіномеханіка у США зросте на 70%, потрібні будуть також цифрові кіномеханіки, оператори, техніки, спеціалісти з кіно;

- *медичні сестри*. Кількість робочих місць для молодшого медперсоналу зросте до 52%. Будуть потрібні медсестри загальної медицини, педіатрії, геріатрії, до обов'язків яких належить проведення медоглядів, забір аналізів, введення лікарських препаратів;

- *швейцари, продавці квитків*;

- *кухарі*. Попит на цю вакансію до 2030 року може зрости вдвічі, зокрема, особливо потрібні будуть кухарі в ресторанах;

- *агенти та бізнес-асистенти публічних особистостей*. Затребуваності у таких фахівців зросте на 46%;

- *костюмери*. Найближчим часом професія фахівця з костюмів стане популярнішою на 44%;

- *тренери та інструктори з фітнесу*;

- *теслері*;

- *реабілітологи*. Особливо популярною буде професія помічника з відновлення після травм;

- *візажисти*. Загалом це фахівці з макіяжу у кіно, театрі;

- *спортсмени;*
- *аналітики;*
- *фахівець з інформаційної безпеки.* Попит на цю діяльність не втратить свою актуальність і через 10 років та зросте на 33%;
 - *доглядальниці.* Прогнозовано попит на них зросте на 34%;
 - *працівники нафтогазової галузі.* Традиційні джерела будуть переважати на світовому ринку, тож попит на працівників сфери видобутку, переробки нафти та газу може зрости до 2030 року на 30%;
 - *працівники сфери відпочинку та розваг та відеоредактори;*
 - *фахівці з догляду за тваринами.* Попит зросте на дресирувальників, грумерів, ветеринарних лікарів та їхніх помічників, працівників зоопарків, притулків для тварин.

За дослідженням Українського інституту майбутнього ключовими заходами, які можуть вирішити проблему вітчизняного кадрового ринку, зростання безробіття і втрати фахівців, можна назвати наступні [34]:

- Перекваліфікація кадрів та проведення інформаційної кампанії на підтримку зміни професії (з фінансовими стимулами від держави). За участі власників бізнесу та за допомогою державного фінансування варто розгорнути мережу установ, що займатимуться навчанням дорослих новим спеціальностям. Пропонувати безкоштовне навчання у разі укладання трудового договору з роботодавцем принаймні на 1 рік, або покриття понад половини вартості навчання у разі самостійного пошуку роботи.

- Програму ДПП «Живи і працюй» – за умови створення (перенесення) виробництва інвестором держава зобов'язується співфінансувати (або будувати) житло. Воно пропонується громадянам за умови підписання робочого договору з підприємством. А щоб уникнути проблеми «робочих гуртожитків» передбачити механізм переходу права власності на житло до працівника за умови роботи протягом 3-5 років.

- Державні субсидії (або безвідсоткові позики) для бізнесу під час створення нових робочих місць. Тобто підприємець, який має намір офіційно працевлаштувати навіть 1 особу, може отримати кошти на створення робочого місця. У такому разі навіть безвідсоткова позика вигідна — держава отримає «відсотки» у вигляді податкових відрахувань нового працівника.

Висновки. Таким чином, ризик-менеджмент кадрових ризиків є складною системою управління ризиками, яка інтегрована у всі процеси бізнес-організацій, і є невід'ємною частиною процесу прийняття ефективних кадрових рішень. В сучасних умовах військового стану, дестабілізації вітчизняної економіки, невизначеності та непрогнозованості зовнішніх чинників ускладнюються причинно-наслідкові зв'язки ризикових ситуацій та зростає складність управління кадровими ризиками. Різноманітність джерел кадрових ризиків і факторів, що на них впливають, обумовлюють потребу пошуку виважених управлінських рішень у кадровій підсистемі та пошуку відповідних інструментів для ефективного керування ризиками у кожному конкретному випадку. Отже, підходи до управління кадровими ризиками повинні бути гнучкими, змінюватись та адаптуватись відповідно до вимог часу та ситуації на ринку праці.

Список використаних джерел

1. Безробіття в Україні: яка реально ситуація й чого очікувати. Онлайн видання Comments.ua. URL: <https://money.comments.ua/ua/news/economy/bezrobittya-v-ukraini-yaka-realna-situaciya-y-chogo-ochikuvati-698849.html>
2. Бойко І. Найбільше через війну в Україні постраждали мікро та малий бізнес / Кадровий портал. УНІАН-інформаційне агентство. URL: <https://www.unian.ua/economics/finance/naybilshe-cherez-viynu-v-ukrajini-postrazhdali-mikro-ta-maliy-biznes-novini-ukrajina-11768224.html>.
3. Величко Я.І. Оцінка кадрових ризиків у системі управління персоналом. Економіка транспортного комплексу. 2018. Вип. 32, С.123-136 DOI:10.30977/ЕТК.2225-2304.2018.32.0.123
4. Воржакова Ю. П. Методи мінімізації кадрових ризиків. *Вісник ХДУ. Серія економічні науки*. 2019. № 33. С. 89-92
5. Воржакова Ю. П. Система управління кадровими ризиками. *Підприємництво та інновації*. 2018. Вип. 6. С. 41-47
6. Воржакова Ю. П. Класифікація кадрових ризиків покоління Z. *Економічний вісник Національного технічного університету України "Київський політехнічний інститут"*. 2019. № 16.

- С. 234-241. URL:
http://nbuv.gov.ua/UJRN/evntukpi_2019_16_27
7. Восьме загальнонаціональне опитування: Україна в умовах війни (6 квітня 2022). URL:
https://ratinggroup.ua/research/ukraine/vosmoy_obschenacionalny_u_opros_ukraina_v_usloviyah_voynu_6_aprelya_2022.html
 8. Гончаров Є. В. Кадрові ризики та рівень освіти: інноваційні напрямки в умовах глобалізації *Проблеми економіки та управління*. Львів: Львів. політехніка, 2008. С. 60-63
 9. Горбачова І.В. Управління кадровими ризиками в умовах ринку. *Україна: аспекти праці*. Київ, 2014. № 8. С. 37–42
 - 10.Гринева Н.Е., Гончаров Е.В., Додонов О.В. Формирование механизма снижения кадровых рисков предприятия в условиях интернационализации производства и глобализации экономики. *Научный журнал «Менеджер»*. Донецьк : ДонДУУ, 2007. № 3(41). С. 130–135
 - 11.Дев'яте загальнонаціональне опитування: соціально-економічні проблеми під час війни (26 квітня 2022) URL:
https://ratinggroup.ua/research/ukraine/devyatyy_obschenacionalny_u_opros_socialno-ekonomicheskie_problemy_vo_vremya_voynu_26_aprelya_2022.html
 - 12.Дослідження ERNST & YOUNG. 10 ризиків і можливостей для ведення міжнародного бізнесу URL:
<https://aimarketing.info/uk/blog/business-analytics/10-ryzykiv-i-mozhlyvostej-dlya-vedennya-mizhnarodnogo-biznesu-doslidzhennya-ernst-young>
 - 13.Дослідження HeadHunter Україна. URL:
<https://kiev.hh.ua/article/30>;
 - 14.Дуднева Ю. Е. Сутність та класифікація кадрових ризиків організацій. *Економіка і суспільство*. 2017. № 8. С. 245–249
 - 15.Дьоміна О. В. Фактори ризику при інвестиціях в розвиток персоналу. *Управління розвитком*. 2015. № 1 (179). С. 44–49
 - 16.Жуковська В. М., Серафим Н. В. Теоретичні аспекти дослідження кадрових ризиків на підприємстві. *Вісник національного університету водного господарства та природокористування. Секція економіка*. Частина 1. 2009. Вип. 4 (48). С.112-118

17. Ішук Л. І. Класифікація ризиків – передумова успішного управління при впровадженні інновацій. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Проблеми економіки та управління*. 2007. № 579. С. 541–546
18. Кодекс законів про працю України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08#Text>
19. Коментар експерта в паливній галузі, директора WOG Holding BV Андрія Пивоварського. Веб-сайт «9 телеканалу». URL: <https://9-channel.com/2022/05/21/паливна-криза-може-затягнутися-експе/>
20. Криворотько І. О. Оцінювання кадрових ризиків на промислових підприємствах. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2007. № 5. С. 54-57
21. Криворучко О.М., Водолажська Т.О. Управління персоналом підприємства: навч. посібник. Харків : ХНАДУ, 2016. 200 с.
22. Лебич У. Професії майбутнього: хто буде потрібен світові через 5 років. *Сьогодні*. URL: <https://economics.segodnya.ua/ua/economics/finance/professii-budushchego-kto-budet-nuzhen-ukraine-cherez-5-let-1621472.html>
23. Майже 14 млн українців були змушені покинути свої домівки через війну. URL: https://lb.ua/society/2022/05/12/516601_mayzhe_14 mln_ukraint siv_buli_zmusheni.html
24. Мішина С., Мішин О. Класифікація кадрових ризиків підприємства. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2016. Вип. 53. С. 87–92
25. Обиденнова Т.С. Раціональне управління персоналом як одна із найважливіших складових діяльності підприємства. *Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут»*. Серія «Технічний прогрес та ефективність виробництва». Харків, 2012. № 13. С. 74–78
26. Пахлова О. В. Оцінка ризиків персоналу в умовах виробничого підприємства. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2014. Вип. 9-1. Ч. 1. С. 136–140
27. Постанова Правління Національного банку України: Про роботу банківської системи в період запровадження воєнного стану №18 від 24 лютого 2022 року. URL:

https://ips.ligazakon.net/document/view/pb22027?an=&ed=2022_03_04&dtm=

28. Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану. Закон України № 2136-IX від 15 березня 2022 року. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2136-20#Text>
29. Скоро на роботу придут люди нового покоління – Z. URL: www.hrdirector.ru/article/62908
30. Статус тимчасового захисту в Європі отримали 3,2 млн біженців з України, у лідерах Польща, Німеччина та Чехія. URL: <https://interfax.com.ua/news/general/838562.html>
31. Теорія поколінь XYZ, це варто знати. URL: <http://smurnov.pp.ua/teoriya-pokolin-xyztse-var-to-znati/>;
32. Теорія поколінь від X до Z (І чому це важливо) URL: <https://hurma.work/blog/teoriya-pokolin-vid-x-do-z-i-chomu-cze-vazhlivo/>
33. У Європі перебувають близько 4,8 мільйона українських біженців. URL: <https://www.slovoidilo.ua/2022/06/10/novyna/suspilstvo/yevropi-perebuva-yut-48-miljona-ukrayinskyx-bizhenciv-oon>
34. Україна 2022. Як не втратити свій шанс стати сильною державою. Український інститут майбутнього. URL: <https://uifuture.org/publications/ukrayina-2022-yak-ne-vtratyty-svij-shans-staty-sylnoyu-derzhavoyu/>
35. **Управління персоналом підприємства: навч. посібник / Криворучко О.М., Водолажська Т.О. Харків: ХНАДУ, 2016. 200 с.**
36. **Управління персоналом: підручник / О. М. Шубалий, та ін.; за заг. ред. О. М. Шубалого. Луцьк : ІВВ Луцького НТУ, 2018. 404 с.**
37. **Хитра О.В., Андрушко Л.М. Поняття, фактори і наслідки кадрових ризиків на підприємстві. Вісник соціально-економічних досліджень. Київ, 2013. № 1(48). С. 163–167.**
38. Хромов М.Ю. Причини виникнення кадрових ризиків. URL: <http://www.prosvet.su/articles/personal/article2>
39. Чого варто очікувати від представників покоління Z, коли вони стануть працівниками? URL: www.management.com.ua/blog/1337

40. Шосте загальнонаціональне опитування: адаптація українців до умов війни (19 березня 2022). URL: https://ratinggroup.ua/research/ukraine/shestoy_obschenacionalny_y_opros_adaptaciya_ukraincev_k_usloviyam_voynu_19_marta_2022.html
41. Generations & Age. Pew Research Center. URL: <https://www.pewresearch.org/topic/generations-age/>
42. KPMG в Україні. **Офіційний сайт.** URL: <https://home.kpmg/ua/uk/home.html>
43. Neil Howe, William Strauss. Millennials rising: the next great generation. Vintage Books, 2000. URL: <http://books.google.ru/books?id=vmNkJ9oYc2IC>
44. Segal S. Corporate Value of Enterprise Risk Management: The Next Step in Business Management, Wiley Corporate F&A, Segal, 2011. 432 p.
45. **U.S. BUREAU OF LABOR STATISTICS. Офіційний сайт.** URL: <https://www.bls.gov/ooh/fastest-growing.htm>
46. Ukraine's Economy to Shrink by a Fifth This Year, EBRD Says. URL: <https://www.bloomberg.com/news/articles/2022-03-31/ukraine-s-economy-to-shrink-by-a-fifth-this-year-ebrd-says>.
47. **UN Human Rights Office to release its new report on Ukraine.** Сайт офісу ООН в Україні. URL: <https://www.ohchr.org/en/countries/ukraine>.