

Рукопис надійшов: 30.05.2022

Статтю опубліковано: 31.08.2022

UDC 35

DOI: 10.15587/1729-4061.2022.262547

## Формування ефективної системи управління кадровими ризиками організації

Н. Ю. Подольчак, Н. В. Цигилик, Ю. М. Дзюрах

Об'єктом дослідження є спосіб зниження кадрових ризиків організації, яка функціонує в країні, що розвивається в складних умовах для підвищення ефективності роботи персоналу. Форма власності організації – державна, чисельність працюючих – 120 осіб. Тривалість періоду оцінювання ефективності роботи персоналу та спостереження за впливом кадрових ризиків на організацію – 4 тижні. Встановлено, що в організації функціонує система управління кадровими ризиками інтегрованого типу. Вона забезпечує виконання в середньому 74 % завдань і є не ефективною. З огляду на це було розроблено комплексну систему управління кадровими ризиками в основу якої покладено європейський підхід. Для цього із застосуванням трансферу технологій було отримано інформацію щодо функціонування ефективної системи управління кадровими ризиками. Після цього її було удосконалено із врахуванням особливостей функціонування організації при виконанні завдань. Крім цього, були враховані *hard-* та *soft-skills* персоналу. Таким чином було враховано комплексну дію факторів підвищення стійкості організації до кадрових ризиків. Для впровадження системи кадрового ризик-менеджменту в діяльність організації було розроблено *road-map*. Тривалість впровадження – 3 тижні. Для оцінювання результативності комплексної системи протидії кадровим ризикам використано порівняльний метод за якісною та кількісною дієвістю завдань 4 команд організації. Дві з них працювали за стандартною системою управління кадровими ризиками, а 2 – за впровадженою. Порівняння проводилося з наявними даними про ефективність виконання ідентичних завдань за період 4 тижні. Встановлено, що впроваджена комплексна система управління ризиками є ефективною, оскільки забезпечує 100 % виконання завдань у складних умовах. Розроблена система може бути використана для підвищення ефективності виконання поставлених завдань для організацій країн, що розвиваються.

*Ключові слова:* ефективність, кадрова безпека, кадровий ризик, персонал, ризик-менеджмент, система управління ризиками.

### 1. Вступ

В процесі своєї роботи всі організації зазнають дії негативних зовнішніх та внутрішніх факторів, які відображаються на показниках результативності та прибутках [1]. Особливо небезпечними є кадрові ризики, оскільки від їх успішного зменшення або нівелювання на 70 % залежить фінансово-економічна без-

пека організації. Для управління ризиками у світі керуються стандартом ISO 31000:2018. В його основу покладено взаємодію трьох основних складових управління ризиком: принципи, структуру та процес [2]. В ньому ж прописані основи управління кадровими ризиками. При цьому використовується принцип Шухарта-Демінга (цикл PDCA), метою якого є безперервне покращення процесів. Оскільки сучасний світ є VUCA-типу: нестабільний, невизначений, складний та неоднозначний – методи управління кадровим ризиком у країнах, що розвиваються є неефективними. Адже вони застосовуються за шаблонами, які були розроблені ще у минулому столітті. У розвинутих країнах дія складних умов швидко нівелюється. Це відбувається за рахунок застосування іншої методики управління ризиками, зокрема, і кадровими.

Слід зауважити, що організації країн, що розвиваються, не можуть повністю копіювати систему управління кадровими ризиками розвинутих країн. Це обумовлено відмінностями у стилі управління та організаційній структурі організацій. Тому дослідження в напрямі управління кадровими ризиками в організації країни, що розвивається та знаходиться в складних умовах є актуальними. Зокрема, слід зосередитися на формуванні ефективної системи управління кадровими ризиками на основі європейського досвіду. При цьому доцільно застосувати трансфер технологій, щоб провести зміни в організації в короткі строки. Крім цього необхідно врахувати особливості організаційної структури та персоналу організації країни, що розвивається. Одержані результати матимуть пряме практичне використання. Розроблена система знайде своє безпосереднє застосування в організаціях країни, що розвивається. При цьому вона буде ефективно функціонувати в умовах складного сучасного VUCA-світу.

## **2. Аналіз літературних даних та постановка проблеми**

Вивченню питань кризового менеджменту та управління ризиками у різних галузях присвячено дуже багато оглядових та науково-практичних статей. Зокрема, детально проаналізувавши фундаментальні основи функціонування ризик-менеджменту науковці прийшли до висновку, що питання управління ризиками до 2016 року не мало серйозного підґрунтя [3]. Такий висновок базується на твердженні, що прогнозування ризиків здійснюється з використанням теорії імовірності та особистісних суджень, які не у повній мірі можуть бути об'єктивними. Крім цього, у роботі робиться наголос на необхідності подальшого вивчення способів трактування невизначеності в оцінках ризику та залучення методології визначення стійкості. Не дивлячись на дуже об'ємну проведenu роботу з критичного аналізу теоретичної бази, автор досліджень обходить своєю увагою можливості системи ризик-менеджменту в організації.

В роботі [1] було показано важливість вивчення ризиків у складних організаціях та детально описано помилки, які допускаються при формуванні системи протидії. В основу роботи було покладено твердження, що ризики можна вивчати з двох сторін: використовуючи особистісний і системний підхід. При цьому для кожного варіанту використовувалася своя модель причинного зв'язку і, як наслідок, філософія управління. Було зроблено висновок, що для формування ефективної системи ризик-менеджменту є розуміння якісних відмінностей між

типами ризиків – внутрішніми, стратегічними і зовнішніми. Зокрема, внутрішні ризики не завдають великої шкоди організаціям і їх необхідно усувати. Стратегічні ризики можна приймати, якщо в результаті будуть отримані вищі прибутки. Зовнішні ризики потрібно вчасно виявляти і пом'якшувати їх вплив. Як варіант пом'якшення впливу пропонується забезпечити систематичне навчання та комунікацію для аналізу факторів, які призводять до помилок. Не дивлячись на досить об'ємне проведене дослідження, автори не вивчали ефективність роботи групи працівників при застосуванні ризик-менеджменту, обмежившись лише наведенням факту виникнення ситуації. Крім цього, не досліджувалися умови роботи, які накладає військовий стан у країні.

Інші автори, наприклад роботи [4], присвятили свою роботу вивченню впливу людського фактору на ризики у сфері послуг. Для інтегрованого вимірювання зони ризику при домінуючій дії людського фактора використано соціограму взаємовідносин у групі та концепцію моделювання виробничого ризик-менеджменту. Проте, при цьому також не було враховано сильних зовнішніх впливів, які викликають стрес у групі.

Дослідження показують, що все більше науковців спираються на комплексний підхід до оцінювання та регулювання ризиків організацій в системі антикризового управління. У роботі [5] було запропоновано визначати інтегральний показник рівня кризового стану організації. Науковці розробили та апробували підхід, який дозволяє комплексно діагностувати виникнення кризового стану на підприємстві з врахуванням положень системи збалансованих показників BSC. Включивши в розрахунки маркетингову складову, авторами не враховано чинники зовнішнього середовища не ринкового характеру, зокрема технологічних.

Фрагментарний, інтегрований та комплексний підходи при формуванні системи ризик-менеджменту підприємства виділений автором ще однієї роботи [6]. Зокрема зазначається, що основними елементами при формуванні системи ризик менеджменту повинні бути: мета, об'єкт та суб'єкт, предмет, методи, способи, інструменти та функціональні напрями. Проте, автор не оцінює ефективність запропонованої системи на практиці, що дуже важливо для формування висновків щодо її дієздатності та результативності.

У роботі [7] зазначено, що ризик-менеджмент має стати обов'язковою складовою загального менеджменту підприємства. Крім цього, науковці прийшли до висновку, що в основі ризик-менеджменту підприємства повинен бути індивідуальний підхід до кожного типу організації. Це твердження спирається на те, що організації різняться за видом діяльності, фінансовою стійкістю, відсотком участі акціонерів в управлінні, силою та характером впливу внутрішніх і зовнішніх чинників. У цьому дослідженні також не вистачає оцінки ефективності розробленої системи ризик-менеджменту підприємства.

Автори роботи [8] присвятили свої дослідження взаємодії ризиків у організації. Зокрема, вони зупинилися на детальному вивченні питання залежності сприйняття ступеню ризику від когнітивного світогляду та того, за допомогою якої методики цей ризик оцінюється. Проте, практичних результатів порівняння ефективності застосовуваних методів також не наведено.

У роботі [9] було розроблено експрес-метод оцінювання фінансової безпеки з метою попередження виникнення ризиків діяльності організацій, однак не було враховано інноваційну складову управління ними, яка налічує певний спектр індикаторів визначення рівня безпеки.

У дослідженнях [10, 11] запропоновано комплексну методіку виявлення ризиків сталого розвитку сільськогосподарських підприємств, засновану на розрахунку абсолютних та відносних показників зміни вартості капіталу під впливом виявлених облікових, економічних, кадрових та еколого-соціальних ризиків. Новизна цієї методіки полягає у поєднанні методик ідентифікації ризиків у рамках специфіки досягнення сталого розвитку сільськогосподарськими підприємствами. У руслі дослідження авторами розкрито основні недоліки облікової практики, що впливають зміну розміру капіталу підприємств. Однак практична значимість не може розповсюджуватись на всі види організацій, зокрема і європейських, а лише для використання сільськогосподарськими підприємствами при виявленні факторів, що впливають на рентабельність антиризикових заходів щодо підвищення сталого розвитку.

У роботі [12] показано значний вплив пандемії Covid-19 на методіку управління персоналом. Визначено 9 основних проблем у 13 галузях. Зроблено висновок, що вплив складних умов обов'язково повинен враховуватися в системі управління кадровими ризиками. Проте не описано, яким саме чином.

Установлено, що діяльність інноваційних компаній постійно перебуває під впливом значної кількості господарських та кадрових ризиків високого рівня. У цілях підвищення ефективності управління ризиками інноваційної діяльності запропоновано формувати і використовувати ряд облікових резервів [13]. Однак практичну цінність не можуть представляти такі результати дослідження через те, що вони не дозволяють підвищити ефективність управління ризиками та знизити їх до прийняттого рівня загалом по організації [14–18].

Це дозволяє стверджувати, що не достатньо розробити систему управління кадровими ризиками для конкретного типу організації. Доцільно обов'язково оцінити ефективність цієї системи на практиці.

### **3. Мета та задачі дослідження**

Метою дослідження є формування ефективної системи кадрового ризик-менеджменту для організації, яка працює у складних умовах. Це дасть можливість підвищити ефективність виконання поставлених завдань для організацій країн, що розвиваються.

Для досягнення мети були поставлені наступні задачі:

- встановити тип та оцінити ефективність роботи системи кадрового ризик-менеджменту, яка функціонує в організації в складних умовах;
- на основі європейського досвіду, трансферу кращих європейських технологій та врахуванні індивідуальних особливостей персоналу сформувати складові інноваційної системи кадрового ризик-менеджменту та обрати її тип;
- розробити road-map імплементації розробленої системи кадрового ризик-менеджменту в діяльність організації;

– оцінити ефективність розробленої інноваційної системи кадрового ризик-менеджменту, яка функціонує в організації в складних умовах.

#### 4. Матеріали та методи дослідження

Об'єкт дослідження – підвищення ефективності діяльності організацій країн, що розвиваються до впливу складних умов завдяки формуванню інноваційної системи кадрового ризик-менеджменту. Основна гіпотеза дослідження – тип системи кадрового ризик-менеджменту впливає на ефективність виконання поставлених перед персоналом задач. Прийняті в дослідженні припущення – застосування європейського досвіду, трансферу технологій та врахування індивідуальних особливостей персоналу підвищують ефективність роботи організації в складних умовах. Прийняті в дослідженні спрощення – однаковий за інтенсивністю вплив зовнішніх та внутрішніх ризиків на діяльність організації.

Для формування основ інноваційної системи управління кадровими ризиками організації в складних умовах використовували метод експертних оцінок дельфійським методом. В якості експертів було обрано: спеціалістів з вищих навчальних закладів в області ризик-менеджменту:

- 6 професорів, докторів економічних наук;
- 4 доценти, кандидати економічних наук.

Їм було запропоноване індивідуальне опитування у формі таблиці індивідуальної оцінки. Таблиця була сформована на основі огляду літературних джерел з можливістю допису факторів, які впливають на рівень кадрової безпеки (табл. 1). Ступінь впливу факторів на кадрові ризики було запропоновано оцінити експертам за шкалою від 0 до 1: 0 – відсутність впливу, 1 – дуже сильний вплив. Для отримання результатів думки щодо кожного фактора, наведеного в табл. 1 і винесеного на обговорення експертами було використано метод середнього арифметичного з врахуванням вагового коефіцієнта. Для доктора економічних наук ваговий коефіцієнт становив 2, для кандидатів наук – 1. Після узагальнення відповідей експертів таблиця надсилалася експертам для повторного перегляду і уточнення 5 разів. Таким чином була досягнута прийнятна збіжність висловлених думок.

Ступінь одностумності експертів визначався коефіцієнтом варіацією за формулою:

$$C = \frac{\sigma \cdot 100\%}{M}, \quad (1)$$

де  $\sigma$  – середнє квадратичне відхилення;

$M$  – середнє арифметичне значення.

При ступені одностумності експертів більше 30 одержані дані не можуть бути достовірними, а експертна група повинна бути замінена на іншу.

Для виділення кращого європейського досвіду для застосування трансферу технології використовували дедуктивний та індуктивний аналізи. Для формування інноваційної системи управління кадровими ризиками організації в складних умовах використовували порівняльний аналіз одержаних результатів аналізу.

Таблиця 1

Вхідні дані для експертної оцінки факторів впливу на кадрові ризики дельфійським методом

Етап	Назва фактора впливу	Ступінь впливу
Виявлення ризику	Вчасність моніторингу	X1
	Достовірність попереднього передбачення ризику	X2
	Врахування впливу форс-мажорних обставин	X3
	Компетентність особи, яка здійснює виявлення ризику	X4
	Чітке виокремлення явних ризиків	X5
	Чітке виокремлення латентних ризиків	X6
	Ступінь достовірності інформації	X7
	Вчасність інформації про ризик	X8
	Вчасність реагування на ризик	X9
	Забезпеченість ресурсами для виявлення ризику	X10
	Ступінь невизначеності	X11
	Кількість осіб, які здійснюють виявлення ризику	X12
Аналіз ризику	Компетентність особи, яка здійснює аналіз ризику	X13
	Кількість осіб, які здійснюють аналіз ризику	X14
	Вірна класифікація ризику	X15
	Чітке і вірне виокремлення факторів впливу на ризик	X16
	Адекватна оцінка ступеню ризику	X17
	Достовірна оцінка похибки при аналізі ризику	X18
Вибір прийнятної альтернативи	Кількість осіб, які здійснюють аналіз ризику	X19
	Компетентність особи, яка здійснює вибір прийнятної альтернативи	X20
	Врахування впливу форс-мажорних обставин	X21
	Кількість осіб, які здійснюють вибір прийнятної альтернативи	X22
	Можливість застосування прийнятної альтернативи в конкретній організації	X23
	Адекватна оцінка швидкості зміни обставин	X24
	Достовірна оцінка похибки при виборі прийнятної альтернативи	X25
Вибір методів	Наявність досвіду у нівелюванні або зменшенні ризику	X26
	Компетентність особи, яка здійснює вибір методів	X27
	Кількість осіб, які здійснюють вибір методів	X28
	Можливість застосування вибраних методів для організації	X29
	Наявність та серйозність конкурентів	X30
	Врахування впливу форс-мажорних обставин	X31
Реалізація	Дієвість обраного методу в конкретних обставинах	X32
	Компетентність особи, яка здійснює реалізацію	X33
	Кількість осіб, які здійснюють реалізацію	X34
	Форс-мажорні обставини	X35
	Рівень залученості персоналу організації у реалізацію	X36
	Чіткість виконання реалізації	X37
Моніторинг	Швидкість виконання реалізації	X38
	Компетентність особи, яка здійснює моніторинг	X39
	Кількість осіб, які здійснюють моніторинг	X40
	Адекватність моніторингу	X41
	Частота моніторингу	X42
	Швидкість моніторингу	X43
	Рівень взаємодії осіб, що проводять моніторинг з персоналом	X44

Експеримент порівняння ефективності функціонування стандартної та інноваційної систем управління ризиками проводився протягом 2 тижнів в організації з державного управління з чисельністю працюючих державних службовців 120 осіб в умовах військового стану у країні. Локація – Україна, країна, що розвивається, м. Львів. Вибірка складалася з 4 команд по 10 чоловік у кожній. Дві команди працювали за стандартною системою управління кадровими ризиками, а 2 – за інноваційною. При цьому всі учасники команд за віковою приналежністю відносилися до покоління У. Порівняння проводилося з наявними даними про ефективність виконання ідентичних завдань за шкалою від 0 до 100 % за період 2 тижні. При аналізі отриманих результатів використовували індуктивний та дедуктивний якісний та кількісний аналіз даних ефективності виконання поставлених ідентичних завдань, отриманих в результаті спостереження та оцінки вибірки.

Для обробки числових даних, отриманих в результаті аналізу якісних і кількісних показників ефективності виконання поставлених завдань використовували програмне забезпечення Statistica 6.0 (США) та Microsoft Excell (США). Для інтерпретації отриманих результатів та встановлення взаємозв'язку між показниками використовувалися діалектичні та формально-логічні методи: аналізу, логічного синтезу, наукового абстрагування та узагальнення.

## 5. Результати дослідження для формування ефективної інноваційної системи ризик-менеджменту

### 5.1. Результати визначення типу та оцінювання ефективності роботи системи ризик-менеджменту, яка функціонує в організації

На рис. 1 наведено схематичне зображення існуючої системи кадрового ризик-менеджменту організації інтегрованого типу, яке побудоване на основі аналізу, проведеного авторами.

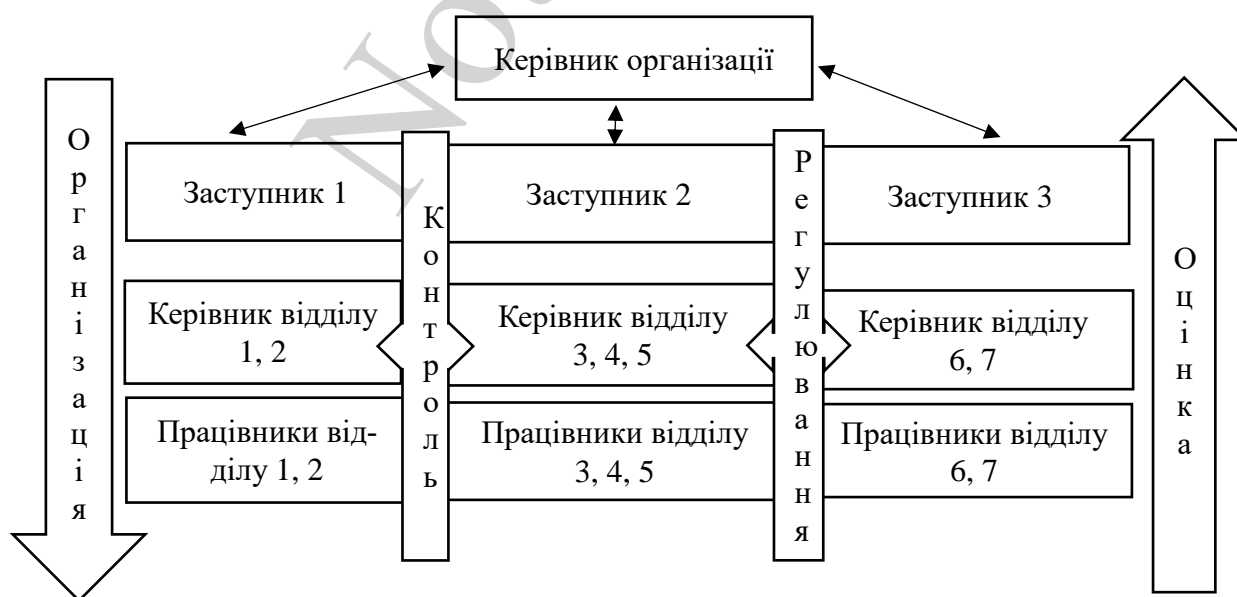


Рис. 1. Схематичне зображення існуючої системи ризик-менеджменту організації фрагментарного типу

Для оцінки ефективності цієї системи ризик менеджменту було оцінено ефективність виконання поставлених завдань за 4 тижні роботи 4 команд по 16 осіб у кожній включно з керівником команди, які виконували однаковий тип і об'єм робіт. Слід зауважити, що експеримент проводився в ускладнених умовах – при затухаючій пандемії Covid-19 та військовому стані в країні. Результати представлені у табл. 2.

Таблиця 2

Результати виконання поставлених завдань при функціонуванні в організації системи ризик-менеджменту інтегрованого типу

Назва команди	Кількість поставлених завдань, шт.	Очікуваний рівень виконання завдань, %	Фактичний рівень виконання завдань, %
Команда 1	7	100	70
Команда 2	7	100	65
Команда 3	7	100	82
Команда 4	7	100	80

Ступінь виконання завдань оцінювався за рівнем відповідності завчасно визначеним результатам, які прописав керівник.

## 5. 2. Результати для розробки інноваційної системи ризик-менеджменту

Для побудови інноваційної системи ризик-менеджменту було використано метод експертних оцінок дельфійським методом. За допомогою нього було виокремлено складові, які чинять вплив на якість та результативність функціонування системи ризик-менеджменту в складних умовах. У табл. 3 подано результати після 5 уточнення у експертів. Ступінь впливу факторів на кадровий ризик з числового формату для зручності переведений у знаковий формат. В табл. 3 один плюс позначає низький вплив (від 0,1 до 0,5) факторів. Два плюси позначає середній вплив (від 0,5 до 0,7), три плюси – сильний вплив (більше 0,7). Мінусом позначено відсутність впливу факторів (0). Ступінь одноступінності експертів при проведенні дослідження становив 5, що є прийнятним показником для методу експертних оцінок.

За результатами детального літературного аналізу встановлено, що в розвинутих країнах найпопулярнішою та найефективнішою є комплексна система ризик-менеджменту. Аналіз європейського досвіду підтвердив ефективність цього виду системи ризик-менеджменту в управлінні кадровими ризиками. Саме її принципам функціонування відповідають результати проведеного факторного аналізу, оскільки забезпечують діяльність системи у всіх відділах та всіх етапах функціонування організації. Тому для впровадження обрано саме таку систему. Для трансферу технологій було обрано організацію, яка територіально знаходиться у Європі та працює у тій же сфері, що і досліджувана організація. З нею було укладено угоду про трансфер системи управління кадровими ризиками комплексного типу з можливістю її удосконалення.



Таблиця 3  
Результати обрання факторів впливу для інноваційної системи ризик-менеджменту

Назва фактору	Ступінь впливу
Вчасність моніторингу	+++
Достовірність попереднього передбачення ризику	+
Врахування впливу форс–мажорних обставин	+++
Компетентність особи, яка здійснює виявлення ризику	++
Чітке виокремлення явних ризиків	+
Чітке виокремлення латентних ризиків	+
Ступінь достовірності інформації	–
Вчасність інформації про ризик	+++
Вчасність реагування на ризик	+++
Забезпеченість ресурсами для виявлення ризику	+
Ступінь невизначеності	–
Кількість осіб, які здійснюють виявлення ризику	+
Компетентність особи, яка здійснює аналіз ризику	+++
Кількість осіб, які здійснюють аналіз ризику	+
Вірна класифікація ризику	–
Чітке і вірне виокремлення факторів впливу на ризик	++
Адекватна оцінка ступеню ризику	+
Достовірна оцінка похибки при аналізі ризику	–
Кількість осіб, які здійснюють аналіз ризику	+
Компетентність особи, яка здійснює вибір прийнятної альтернативи	+++
Врахування впливу форс–мажорних обставин	+++
Кількість осіб, які здійснюють вибір прийнятної альтернативи	+
Можливість застосування прийнятної альтернативи в конкретній організації	++
Адекватна оцінка швидкості зміни обставин	+
Достовірна оцінка похибки при виборі прийнятної альтернативи	–
Наявність досвіду у нівелюванні або зменшенні ризику	+
Компетентність особи, яка здійснює вибір методів	+++
Кількість осіб, які здійснюють вибір методів	+
Можливість застосування вибраних методів для організації	++
Наявність та серйозність конкурентів	–
Врахування впливу форс–мажорних обставин	+++
Дієвість обраного методу в конкретних обставинах	+++
Компетентність особи, яка здійснює реалізацію	+++
Кількість осіб, які здійснюють реалізацію	+
Врахування впливу форс–мажорних обставин	+++
Рівень залученості персоналу організації у реалізацію	+++
Чіткість реалізації	+++
Швидкість реалізації	+++
Компетентність особи, яка здійснює моніторинг	+++
Кількість осіб, які здійснюють моніторинг	+
Адекватність моніторингу	+++
Частота моніторингу	+++
Швидкість моніторингу	+++
Рівень взаємодії осіб, що проводять моніторинг з персоналом	+++

### 5. 3. Результати розробки road-map імплементції розробленої системи ризик-менеджменту в діяльність організації

На основі аналізу етапів впровадження комплексної системи ризик-менеджменту, яка була передана трансфером технології встановлено ряд особливостей. Зокрема, при впровадженні системи комплексного типу слід уникати вибіркості, а забезпечувати діяльність системи у всіх відділах та всіх етапах діяльності організації. Крім цього, керівництво організації повинно добре орієнтуватися в концептуальному підході та внутрішніх взаємодіях в організаційній структурі, а також забезпечувати підтримку ефективності при виконанні заданих нормативів. Для цього слід:

- уникати високого рівня плинності кадрів в організації;
- забезпечувати сприятливий психологічний клімат на робочому місці;
- знижувати рівень комунікаційних бар'єрів;
- контролювати ефективність системи мотивації персоналу.

На рис. 2 зображено road-map імплементції розробленої системи ризик-менеджменту в діяльність організації. Орієнтований термін впровадження – 21 день.



Рис. 2. Road-map імплементції розробленої системи кадрового ризик-менеджменту в діяльність організації

Слід зауважити, що при імплементції розробленої системи в діяльність організації особливу увагу слід приділити контролю якості впровадження та усуненню комунікативних бар'єрів.

#### 5. 4. Результати оцінювання ефективності роботи розробленої інноваційної системи ризик-менеджменту

У табл. 4 наведено результати оцінки рівня виконання поставлених завдань при функціонуванні в організації інноваційної системи кадрового ризик-менеджменту комплексного типу.

Таблиця 4

Результати виконання поставлених завдань при функціонуванні в організації системи ризик-менеджменту комплексного типу

Назва команди	Кількість поставлених завдань, шт.	Очікуваний рівень виконання завдань, %	Фактичний рівень виконання завдань, %
Команда 1	7	100	100
Команда 2	7	100	100
Команда 3	7	100	100
Команда 4	7	100	100

Слід зауважити, що оцінка проводилася за фактичними результатами виконання поставлених завдань і порівнювалася з чітко визначеними показниками рівня виконання завдань керівником організації.

#### 6. Обговорення результатів дослідження формування інноваційної системи управління ризиками

За результатами дедуктивного аналізу існуючої системи кадрового ризик-менеджменту організації, представленої на рис.1, встановлено, що вона є інтегрованого типу. Це пояснюється типом зв'язків в організаційній структурі та розподілом функцій у системі ризик-менеджменту. Під системою в даному випадку розуміється налагоджена взаємодія елементів задля досягнення сталої діяльності організації.

В систему ризик-менеджменту організації входить:

- мета ризик-менеджменту (забезпечення стабільної діяльності організації та виконання поставлених завдань);
- об'єкт ризик-менеджменту, який може змінюватися залежно від ситуації (джерела та чинники ризику);
- суб'єкт ризик-менеджменту (керівник, заступники, керівники відділів);
- предмет ризик-менеджменту (рівень допустимого ризику при якому діяльність організації залишається стабільною);
- методи оцінки ризиків;
- способи управління ризиками (прийняття, уникнення, попередження, зменшення рівня);
- способи налагодження взаємодії для мінімізації або нівелювання ризиків;
- інструменти ризик-менеджменту.

Управління кадровими ризиками в інтегрованій системі покладено на керівника організації і здійснюється на основі ситуаційного підходу. Саме він здійснює оцінку, проводить за допомогою заступників організацію робіт та контроль

результатів і самостійно приймає рішення щодо регулювання діяльності в певній ситуації. Функція управління ризиками інтегрована в загальне управління організацією. При виникненні ризику керівник взаємодіє безпосередньо із своїми заступниками, а заступники – здійснюють дії для зменшення негативних наслідків для організації. Фактично організація діяльності протидії ризикам і контроль здійснюється вибірково і вертикально. В такій ситуації не всі ризики можуть бути враховані, особливо ті, які виникають на фоні форс-мажорних обставин, які не піддаються прогнозуванню із високою точністю. Та протидія ризикам, яка проводиться, є недостатньо ефективною внаслідок високого рівня комунікативних бар'єрів, які формуються на тлі психологічного напруження та браку часу на їх усунення. В результаті того, що не весь персонал задіяний у протидії ризикам, ситуація тільки ускладнюється. Як наслідок – знижується результативність виконання поставлених завдань і організація зазнає ще більших збитків.

Це підтверджують і результати проведеного оцінювання результативності виконання поставлених завдань перед 4 командами в умовах військового стану та затухаючої пандемії Covid-19. Як видно з табл. 2, фактичний рівень виконання поставлених завдань знизився у порівнянні з очікуваним в середньому на 26 %.

Зважаючи на отримані результати, для нової інноваційної системи є необхідність наявності таких складових:

- вчасність моніторингу;
- врахування впливу форс-мажорних обставин;
- компетентності особи, яка здійснює виявлення ризику;
- вчасність інформації про ризик;
- вчасність реагування на ризик;
- компетентність особи, яка здійснює аналіз ризику;
- чіткість та вірне виокремлення факторів впливу на ризик;
- компетентність особи, яка здійснює вибір прийнятної альтернативи;
- можливість застосування прийнятної альтернативи в конкретній організації;
- компетентність особи, яка здійснює вибір методів уникнення або нівелювання ризику;
- можливість застосування вибраних методів для організації;
- дієвість обраного методу в конкретних обставинах;
- компетентність особи, яка здійснює реалізацію;
- рівень залученості персоналу організації у реалізацію стратегії протидії;
- чіткість реалізації протидії;
- швидкість реалізації протидії;
- компетентність особи, яка здійснює моніторинг;
- адекватність моніторингу;
- частота моніторингу;
- швидкість моніторингу;
- рівень взаємодії осіб, що проводять моніторинг з персоналом.

Ці дані вибрані з табл. 3 за результатами проведеного експертного аналізу, оскільки саме вони чинять сильний вплив на виявлення, аналіз та протидію кадровим ризикам. При цьому для досягнення високого ступеню ефективності

слід скористатися європейським досвідом. У Європі найпоширенішою є система комплексного типу. Її перевагою є добре налагоджена взаємодія між усіма елементами та включенням у систему абсолютно всіх структурних підрозділів організації. Як результат, це дає можливість швидкого реагування на ризики, які виникають спонтанно в складних умовах.

Оскільки комплексна система широко застосовується у розвинутих європейських країнах для економії часу – слід застосувати трансфер технологій і імплементувати цю систему в організацію країн, що розвиваються [19–21]. Укладення угоди пришвидшило передачу технології та забезпечило її швидку імплементацію. Для посилення ефективності системи було враховано hard- та soft-skills персоналу організації. Це значно підвищило переваги інноваційної системи завдяки швидкому та комплексному реагуванню на зовнішні та внутрішні загрози.

Для ефективної імплементації комплексної системи ризик-менеджменту було достатньо 21 дня, зокрема, по 7 днів на впровадження кожного етапу. Перш за все, проводили оцінку організаційної структури організації (рис. 2). Її проводили з точки зору доцільності встановлених горизонтальних і вертикальних зв'язків, виявлення слабких сторін, наявності комунікаційних бар'єрів. На другому етапі сформували нову організаційну структуру так, щоб були усунуті або мінімізовані слабкі сторони та усунуті або мінімізовані комунікаційні бар'єри. При цьому слід переформувати та посилили горизонтальні, вертикальні та діагональні зв'язки. Принцип доцільності та взаємозамінності при реагуванні на зовнішні і внутрішні спонтанні ризики при цьому зберігався. Це дало можливість уникнути зайвих витрат часу на кожному етапі функціонування системи. У кожній команді (відділі) передбачили двох працівників (начальник відділу і один член команди), які безпосередньо відповідали за виявлення та нівелювання ризиків додатково до своєї роботи. Такий крок забезпечить уникнення імовірності не врахування якогось ризику. За це слід передбачили встановлення доплат, пропорційних ефективності роботи із спеціального фонду організації. Адже вірно мотивований працівник – ефективний працівник. На третьому етапі впровадження організаційної структури з посиленими внутрішніми зв'язками започаткували щоденні 20-ти хвилинні наради з приводу виявлення ризиків та їх протидії. Це зробило діяльність у напрямі протидії ризикам злагодженою та постійною. Крім цього, особливу увагу приділили оцінці та підвищенню рівня емоційного інтелекту працівників. Це не тільки підвищило загальний опір організації негативним факторам, але й суттєво збільшило загальну ефективність роботи за рахунок нівелювання комунікаційних бар'єрів. Ще однією ефективною методикою на цьому етапі було впровадження навчання персоналу для взаємозамінності. Це суттєво зменшило ризики не виконання поставлених перед відділом завдань внаслідок втрат персоналу. У кожному відділі започаткувати методику дизайну мислення для вирішення поставлених завдань. В паралель до цього почали розвивати емоційний інтелект персоналу за сформованим індивідуальним планом для кожного працівника. Цей план сформували на основі фактичного рівня емоційного інтелекту, який визначається тестом Холла. Суттєвою перевагою цього є те, що кожна команда володітиме необхідними навичками і вміннями, які є необхідними для 100 % виконання поставлених завдань в скла-

дних умовах. Звичайно, за 7 днів не вдалося суттєво розвинути емоційний інтелект до високого рівня у всіх працівників, тому почали планово замінювати працівників з низьким рівнем емоційного інтелекту. На період дії експерименту їх перевели на роботу у інші відділи, декільком – доручили виконання не надто важливої роботи. Такий підхід дозволив у короткий термін сформувати тимчасові команди з різних відділів з високим рівнем емоційного інтелекту. Це дало можливість отримати бажаний результат. Як видно з табл. 4, впровадження інноваційної системи ризик-менеджменту комплексного типу забезпечило 100 % результативності виконання поставлених завдань. Це стало можливим за рахунок правильної організації етапів впровадження і вірно підібраних самих етапів. Зокрема, особливо важливим стало врахування рівня емоційного інтелекту та застосування дизайну мислення в складних умовах. Не менш важливим став впроваджений принцип взаємозамінності та встановлення взаємозв'язків між всіма командами проекту, а також формування тимчасових команд. Така комплексна дія під управлінням керівника організації всього за 21 день впровадження системи показала високу ефективність при застосуванні в організації країни, що розвивається. Таким чином було підтверджено вірність запропонованої методики, яка може бути поширена і на інші організації країни державної форми власності.

Розроблена інноваційна система управління кадровими ризиками є обмежена необхідністю наявності в організації персоналу з високим та середнім рівнем hard- та soft-skills. Це може бути не завжди забезпечено в усіх організаціях країни, що розвивається. Проте, HR-відділ будь-якої організації може постійно спонукати персонал до підвищення та розвитку своїх hard- та soft-skills. Таким чином підтримуватиметься європейський принцип «навчання впродовж життя».

Недоліки дослідження полягають у неврахуванні впливу сили та тривалості впливу складних умов на функціонування інноваційної системи.

Розвиток даного дослідження може бути продовжений у напрямку розробки інноваційної системи управління ризиками для організацій приватної форми власності країни, що розвиваються. Крім цього, буде цікавим порівняти дві розроблені системи – для організацій державної та приватної форми власності та вивести одну універсальну систему. Для ефективного практичного впровадження та використання системи слід дослідити особливості сили та тривалості впливу складних умов на функціонування системи.

## 7. Висновки

1. Встановлено, що в організації країни, що розвивається, функціонує система кадрового ризик-менеджменту інтегрованого типу, а управління ризиками покладено на керівника організації. В результаті проведення аналізу результативності виконання завдань 4 командами протягом 4 тижнів встановлено не ефективність роботи системи ризик-менеджменту в складних умовах.

2. На основі європейського досвіду розроблено інноваційну систему ризик-менеджменту з врахуванням функціонування в складних умовах, індивідуальних особливостей персоналу. Особливу увагу при цьому приділено гіпотезі, що soft-skills і hard-skills персоналу є основними при формуванні команд для ефек-

тивного виконання поставлених завдань. Слід зазначити, що на відміну від функціонуючої в організації системи інтегрованого типу вона є комплексного типу. Основною відмінністю комплексної системи, яка широко застосовується в розвинутих країнах, є включення у процес протидії ризикам кожний функціональний відділ організації. В такому випадку ризик отримання неповної інформації для регулювання процесі протидії зводиться до нуля, оскільки в процесі задіяні всі працівники організації. Крім цього, всі роботи, направлені на протидію ризику, є синхронними, а виконавці – взаємозамінними, що в складних умовах збільшує шанси на успіх.

3. Розроблено road-map імплементації комплексної системи ризик-менеджменту в діяльність організації за 21 день. Для цього застосовано трансфер технології з укладенням угоди з європейською організацією. Імплементація складається з трьох етапів:

- виявлення недоліків в організації;
- формування нової організаційної структури з налагодженими різносторонніми взаємозв'язками команд;
- впровадження розробленої організаційної структури та організація виконання робіт з врахуванням рівня емоційного інтелекту працівників та методики дизайну мислення тимчасових команд.

4. На практиці оцінено ефективність розробленої кадрової системи ризик-менеджменту, яка функціонувала в організації в складних умовах. В результаті проведення аналізу результативності виконання завдань 4 командами протягом 4 тижнів встановлено ефективність роботи комплексної системи кадрового ризик-менеджменту в складних умовах. При цьому всі поставлені завдання були виконані зі 100 % результативністю.

### **Вдячності**

Ця стаття написана в межах виконання проєкту 2021.01/0433 «Оцінка наслідків впливу пандемії Covid-19 на кадровий потенціал України та визначення шляхів їх подолання», що фінансуватиметься Національним Фондом досліджень України.

### **Література**

1. Andreis, F. D., Florio, M. (2019). Risk Management Instruments, Strategies and Impacts in the Complex Organizations. *American Journal of Industrial and Business Management*, 09 (05), 1157–1167. doi: <https://doi.org/10.4236/ajibm.2019.95078>
2. ISO 31000:2018(en). Risk management – Guidelines. URL: <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:31000:ed-2:v1:en>
3. Aven, T. (2016). Risk assessment and risk management: Review of recent advances on their foundation. *European Journal of Operational Research*, 253 (1), 1–13. doi: <https://doi.org/10.1016/j.ejor.2015.12.023>
4. Barbieri, S., Fragniere, E., Grandbois, Y. de, Miguel Moreira, P. (2017). Measuring Human Risks in Service: A New Model. *Journal of Service Science and Management*, 10 (06), 518–536. doi: <https://doi.org/10.4236/jssm.2017.106040>

5. Halkiv, L., Kulyniak, I., Shevchuk, N., Kucher, L., Horbenko, T. (2021). Information and Technological Support of Enterprise Management: Diagnostics of Crisis Situations. 2021 11th International Conference on Advanced Computer Information Technologies (ACIT). doi: <https://doi.org/10.1109/acit52158.2021.9548354>
6. Kolenda, N. V. (2018). Concept of enterprise risk management system. *National and Global Problems of Economics*, 22, 398–401. URL: <http://global-national.in.ua/archive/22-2018/77.pdf>
7. Nasikan, N., Grynchuk, Y., Vdovichenko, O. (2021). Risk-oriented management of corporate enterprises in modern conditions. *Ekonomika Ta Derzhava*, (3), 71. doi: <https://doi.org/10.32702/2306-6806.2021.3.71>
8. Hofmann, A., Scordis, N. A. (2018). Challenges in Applying Risk Management Concepts in Practice: A Perspective. *Risk Management and Insurance Review*, 21 (2), 309–333. doi: <https://doi.org/10.1111/rmir.12106>
9. Shpak, N., Podolchak, N., Karkovska, V., Sroka, W., Horbal, N. (2022). The application of tools for assessing the financial security of enterprises. *Forum Scientiae Oeconomia*, 10 (2), 29–44. doi: [https://doi.org/10.23762/FSO\\_VOL10\\_NO2\\_2](https://doi.org/10.23762/FSO_VOL10_NO2_2)
10. Sokil, O., Valeriy, Z., Holub, N., Levchenko, O. (2019). Accounting and Analytical Methods for Identifying Risks of Agricultural Enterprises' Sustainable Development. *Modern Development Paths of Agricultural Production*, 561–569. doi: [https://doi.org/10.1007/978-3-030-14918-5\\_55](https://doi.org/10.1007/978-3-030-14918-5_55)
11. Alrowwad, A. M., Alhasanat, K. A., Sokil, O., Halko, S., Kucherkova, S. (2022). Sustainable transformation of accounting in agriculture. *Agricultural and Resource Economics: International Scientific E-Journal*, 8 (2), 5–29. doi: <https://doi.org/10.51599/10.51599/are.2022.08.02.01>
12. Zhong, Y., Li, Y., Ding, J., Liao, Y. (2021). Risk Management: Exploring Emerging Human Resource Issues during the COVID-19 Pandemic. *Journal of Risk and Financial Management*, 14 (5), 228. doi: <https://doi.org/10.3390/jrfm14050228>
13. Сисоєва, І., Загородній, А., Пилипенко, Л., Томілін, О., Балазюк, О., Погріщук, О. (2021) Аналіз потенційних ризиків аудиту аграрних підприємств. *Agricultural and Resource Economics: International Scientific E-Journal*, 7 (1), 164–191. doi: <https://doi.org/10.51599/are.2021.07.01.09>
14. Bochkovskyi, A. (2020). Improvement of risk management principles in occupational health and safety. *Naukovyi Visnyk Natsionalnoho Hirnychoho Universytetu*, 4, 94–104. doi: <https://doi.org/10.33271/nvngu/2020-4/094>
15. Bromiley, P., McShane, M., Nair, A., Rustambekov, E. (2015). Enterprise Risk Management: Review, Critique, and Research Directions. *Long Range Planning*, 48 (4), 265–276. doi: <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2014.07.005>
16. Dvorsky, J., Belas, J., Gavurova, B., Brabenec, T. (2020). Business risk management in the context of small and medium-sized enterprises. *Economic Research-Ekonomiska Istraživanja*, 34 (1), 1690–1708. doi: <https://doi.org/10.1080/1331677x.2020.1844588>
17. Skrzypek-Ahmed, S. (2019). Zarządzanie ryzykiem w domach pomocy społecznej. *Wyższa Szkoła Ekonomii i Innowacji*, 172.
18. Kumar, S. (2021). Risk Management and Enterprise Risk Management. *Academia Letters*. doi: <https://doi.org/10.20935/al2234>



19. Rana, T., Wickramasinghe, D., Bracci, E. (2019). New development: Integrating risk management in management control systems – lessons for public sector managers. *Public Money & Management*, 39 (2), 148–151. doi: <https://doi.org/10.1080/09540962.2019.1580921>

20. Bogacki, S., Sulimierska, A. (2021). Personal Income Harmonization Process. *EUROPEAN RESEARCH STUDIES JOURNAL*, XXIV (Special Issue 2), 572–586. doi: <https://doi.org/10.35808/ersj/2286>

21. Sumets, A., Kniaz, S., Heorhiadi, N., Farat, O., Skrynkovskyy, R., Martyniuk, V. (2021). Methodical approach to the selection of options for ensuring competitiveness of enterprises in the system of development of agricultural clusters. *Agricultural and Resource Economics: International Scientific E-Journal*, 7 (1), 192–210. doi: <https://doi.org/10.51599/are.2021.07.01.10>

Not a reprint