

и внешнем уровнях (потребители, поставщики, конкуренты, общество и местные жители, государство) внедрения КСО. Выделены направления внедрения КСО: организационно-экономический, правовой, технико-технологический, экологический и филантропический. Предложено внедрение мероприятий для каждой группы стейкхолдеров на каждом направлении КСО, которые в долгосрочной перспективе позволят значительно улучшить общий уровень развития корпоративной социальной ответственности на предприятии. Внедрение программы КСО позволит предприятию улучшить деловую репутацию и способствовать развитию бизнеса АТП.

Ключевые слова: корпоративная социальная ответственность, стейкхолдеры, программа развития КСО, потребители, поставщики, конкуренты, государство.

УДК 331.101.3

DOI:10.30977/ЕТК.2225-2304.2018.32.0.123

ОЦІНКА КАДРОВИХ РИЗИКІВ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

ВЕЛИЧКО Я.І., асистент, кафедра управління та адміністрування, Харківський національний автомобільно-дорожній університет, вул. Я. Мудрого, 25, м. Харків, Україна, 61002.

E-mail: yana0505050@gmail.com, ORCID [0000-0002-0754-9990](https://orcid.org/0000-0002-0754-9990)

Анотація. В статті розглянуті проблеми виявлення сутності та оцінки кадрових ризиків в системі управління персоналом (СУП) підприємства. Кадрові ризики розглядаються як імовірність настання негативних чи позитивних матеріальних та нематеріальних результатів функціонування організації внаслідок діяльності або бездіяльності працівників, що зумовлена сукупністю чинників як внутрішнього, так і зовнішнього характеру. Вибір ефективних методів оцінки кадрових ризиків дозволяє підприємству виявити найбільш суттєві з них, встановити ймовірність отримання збитків, а також їх можливий розмір. Запропонована шкала оцінки інтегрального рівня кадрового ризику, основана на шкалі Харрінгтона, дозволяє оцінити силу впливу кадрових ризиків, ймовірність їх прояву в залежності від етапу управління персоналом: набору та відбору персоналу, адаптації, навчання і розвитку, мотивації, оцінки, контролю та звільнення персоналу. Оскільки, кожен етап управління персоналом породжує певні ризики, для яких потрібно пропонувати конкретні інструменти зниження можливого негативного впливу, був розроблений перелік можливих кадрових ризиків в СУП підприємства, який не є вичерпним і може бути доповнений з врахуванням особливостей галузевої приналежності підприємства, стадії його життєвого циклу тощо. Пропонований методичний підхід до оцінки кадрових ризиків в системі управління підприємством є одним з етапів системи управління кадровими ризиками і дозволяє відслідковувати зміну інтегрального рівня кадрового ризику СУП за напрямками впливу окремих загроз; порівнювати підприємства за інтегральним рівнем кадрового ризику СУП; розробляти рекомендації, спрямовані на зниження кадрових ризиків СУП підприємства. Приклад використання методики оцінки кадрових ризиків в системі управління персоналом наведено на матеріалах ТОВ «Преіз» м. Харкова.

Ключові слова: ризик, кадровий ризик в системі управління персоналом, управління кадровим ризиком, оцінка кадрового ризику, інтегральний показник кадрового ризику

Постановка проблеми. В сучасних умовах, що характеризуються підвищеною невизначеністю економічних, організаційно-технічних, природних факторів, управління ризиками є важливим елементом всіх систем управління підприємством. Помилки, які відбуваються при прийнятті кадрових рішень, призводять до неправих наслідків. Для вдосконалення системи управління персоналом, необхідно управління ризиками персоналу організації. Реалізація підходу зменшення ризиків при прийнятті рішень сприяє зменшенню кількості помилок при роботі з персоналом і підвищує ефективність кадрових рішень.

Складність управління ризиками в системі управління персоналом (СУП) пов'язана з тим, що багато видів кадрових ризиків неочевидні. Вони пов'язані з людськими ресурсами, в основі яких знаходиться природа і сутність людини, який є найскладнішим об'єктом управління. Результатом цього є слабка керованість ризиками СУП через саму природу людських ресурсів. Крім того, вони відрізняються як за джерелом виникнення, технології їх оцінки, так і наслідками ризикових ситуацій для персоналу та організації.

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 СУП 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.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретичні та методологічні аспекти управління ризиками в межах організації розглянуті в роботах Вітлінського В.В. [1], Ілляшенка С.Л. [2],

Івченко І.Ю. [3]. Питання сутності та класифікації кадрового ризику та особливості його виникнення досліджували Цвігун Т.В. [4], Хитра О.В., Андрушко Л.М. [5], Мішина С.В. [6], Дуднева Ю.Е., Сотнікова Л.В. [7]. Через призму ризик-менеджменту виникнення ризиків у системі управління персоналом висвітлені в дослідженнях Бадалової А.Г., Москвітїна К.П. [8], Горбачової І. [9]. Методичні підходи до оцінки кадрових ризиків наведені в працях Проскури В.Ф., Білака Р.Г. [10], Романенко М.О. [11], Ляшка Н.Ю. [12].

Незважаючи на значну кількість публікацій з питань ризик-менеджменту проблематика управління саме кадровими ризиками не набула широкого висвітлення у спеціальній літературі. Це обумовлено, перш за все, високим рівнем інформаційної та поведінкової невизначеності, яка притаманна людині, як найскладнішому об'єкту управління. Враховуючи центральне місце персоналу у діяльності будь-якої організації методичні основи оцінки та розробка методів мінімізації негативного впливу кадрових ризиків набуває першочергового значення.

Сучасний менеджмент розглядає персонал як критичний ресурс для функціонування бізнесу, тому ризики, пов'язані з персоналом, або кадрові ризики займають центральне місце в загальній структурі ризиків організації. Так, Горбачова І. вважає, що кадровий ризик характеризується наявністю загроз із боку персоналу для підприємства, які можуть привести до небезпеки [9]. Гончаров Є. визначає кадрові ризики як невдалий результат у процесі діяльності під впливом негативних чинників зовнішнього середовища та пов'язує їх із відсутністю кваліфікованого персоналу та недосконалою кадровою політикою [13]. Усі ризики, що виникають на підприємстві з огляду на діяльність персоналу, відносить до кадрових Пахлова О. [14]. Жуковська В. та Серафим Н. визначають кадрові ризики як імовірність втрат, пов'язаних із використанням трудових ресурсів на підприємстві, 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 [15].

У наведених визначеннях кадрові ризики розглядають як потенційні втрати або загрози діяльності організації, пов'язані з діяльністю власного персоналу, при цьому ігнорується дуалістична при-

рода ризику. Можливість відхилення від обраної мети є невід'ємною характеристикою такого явища, як ризик. При цьому ймовірні відхилення як негативного, так і позитивного характеру. Тому прийняття ризикової ситуації означає не лише організацію заходів із зменшення або запобігання появи негативних наслідків, зокрема збитків, а й використання можливостей для отримання додаткового прибутку та інших позитивних для організації наслідків реалізації кадрового ризику. Це дозволяє розглядати кадрові ризики як імовірність настання негативних чи позитивних матеріальних та нематеріальних результатів функціонування організації внаслідок діяльності (бездіяльності) персоналу, що зумовлена сукупністю чинників як внутрішнього, так і зовнішнього характеру.

Дослідниками пропонуються також різні методичні підходи до оцінки кадрових ризиків підприємства [10-12].

Так, в роботі Проскури В.Ф. та Білака Р.Г. [10] запропонований алгоритм оцінки ризиків та охарактеризовані особливості окремих елементів блок-схеми комплексної оцінки ризиків загалом. Звернуто увагу на відмінності у проведенні якісного та кількісного аналізу ризиків, визначено особливості методики їх проведення. При цьому головна увага приділена визначенню переваг і недоліків основних методів оцінки ризиків, а не конкретним процедурам та показникам оцінки, не дається інтерпретація отриманих рівнів ризику.

В роботі Романенко М.О. [11] також розглянуті основні методи оцінки ризиків. Проте запропонований власний, удосконалений методичний підхід кількісного аналізу ризику діяльності персоналу за допомогою експертного опитування, а саме методу Дельфи. На основі використання методу Дельфи та врахування схильності працівників до ризику автор пропонує визначати рівні ризику діяльності персоналу.

Дослідник Ляшок Н.Ю. обґрунтовує доцільність застосування кластерного аналізу для оцінки рівня кадрового ризику на підприємстві за його здатність використовувати велику кількість ознак для порівняння об'єктів між собою [12]. Автор використав класифікацію кадрових ризиків відповідно до етапів управління персоналом і довів, що кожен етап управління персоналом породжує певні ризики, для яких потрібно пропонувати конкретні інстру-

менти зниження можливого негативного впливу. Він виділив ризики набору персоналу, оцінки та атестації, розвитку персоналу, ризики, пов'язані зі звільненням працівників. Однак оцінка проводилась лише по чотирьох показниках (коефіцієнту плинності персоналу, коефіцієнту ризику невідповідності рівня кваліфікації, коефіцієнту нестачі чисельності персоналу та коефіцієнту ризику порушення трудової дисципліни); не враховувалися ризики таких етапів управління персоналом, як адаптація, мотивація, контроль персоналу.

Невирішені складові загальної проблеми. Недосконалість наявних підходів до оцінки кадрових ризиків, що відрізняються складністю застосування, величиною витрат ресурсів, отриманими результатами, визначають необхідність удосконалення методичних основ визначення інтегрального рівня кадрового ризику СУП на кожному етапі роботи з персоналом та його інтерпретацію.

Формулювання цілей статті. Ціллю статті є удосконалення методичного підходу до оцінки кадрових ризиків в СУП за етапами роботи з персоналом та розробка шкали інтерпретації інтегрального рівня ризику СУП.

Виклад основного матеріалу дослідження. На цей час існують різні методи і підходи до оцінки економічних ризиків: статистичний, експертний, розрахунково-аналітичний, аналогій, аналіз доцільності витрат та комбінований. Усі перелічені методи оцінювання ризиків можуть адекватно застосовуватися для дослідження кадрових ризиків СУП підприємства. Найбільш обґрунтованим і реалізованим на практиці, є інтегральний підхід, що виражає сукупність впливу ризиків СУП у вигляді одного показника [16]. Його використання дозволить об'єктивно оцінити кадрову ризиковість СУП підприємства.

Пропонується оцінювати ризик СУП підприємства методом зваженої суми за формулою середньоарифметичної зваженої. Інтегральний рівень ризику ($I_{кр}$) СУП за допомогою даного методу визначається за такою формулою:

$$I_{кр} = \sum S_i / 50 , \quad (1)$$

де S_i – значимість впливу i -го кадрового ризику підприємства;

i – номер групи кадрового ризику;

50 – максимальне значення сили впливу ризику.

Відповідно до існуючих класифікацій кадрових ризиків у залежності від етапу управління персоналом або за функціональними сферами управління персоналом [6, 7] пропонується проводити оцінку кадрових ризиків на етапах набору та відбору персоналу, адаптації, навчання і розвитку, мотивації, оцінки, контролю та звільнення персоналу (табл. 1).

Таблиця 1

Групування кадрових ризиків СУП у залежності від етапу управління персоналом

Етап управління персоналом	Кадрові ризики СУП
1	2
Набор та відбір персоналу	Неправильний вибір джерела кандидатів, неперевірене кадрове агентство (рекрутери), неточна постановка завдання при зверненні до кадрового агентства (рекрутерів), неправильна оцінка кандидатів на етапі відбору, відсутність в процедурі підбору етапу перевірки кандидата в цілях безпеки фірми (прихід людей з груп ризику, неблагонадійність набраних співробітників), невірно підібрані методики діагностики (або критерії) при підборі персоналу тощо.
Адаптація персоналу	Невідповідний наставник, занадто великий обсяг відразу делегованих повноважень, недостатня розробленість або повна відсутність системи адаптації, недостатня система мотивації в період адаптації.
Навчання та розвиток персоналу	Ризик відсутності або слабкого розвитку програм навчання та розвитку персоналу, що забезпечує низьку ефективність навчання, ризик невірно підібраних наставників, ризик перевантаженості персоналу в процесі навчання (якщо без відриву від виробництва), ризик можливості неповернення працівників назад після отримання освіти, ризик не використання отриманих знань на робочому місці.
Мотивація персоналу	Ризик невірно понятих трудових мотивів персоналу, відсутність продуманої компенсаційної політики, сприйняття несправедливості оплати, недостатньо коштів в компанії для підтримки високої мотивації до праці, ризик використання неефективних методів стимулювання праці.

Закінчення табл. 1

1	2
Оцінка персоналу	Ризик невідповідності цілей оцінки основним цілям організації, ризик недостатньої компетентності фахівця з проведення оцінки персоналу, невідповідність змісту оцінки практичній діяльності персоналу, суб'єктивність в оцінці результатів, потреба в підготовці персоналу до процесу оцінки, сприйняття несправедливості оцінки і образа.
Контроль персоналу	Ризики обумовлені опором персоналу процедурам контролю, ризики обумовлені не розробленістю системи, методів, процедур і засобів здійснення контролю, ризики обумовлені недостатньою кваліфікацією контролюючих суб'єктів.
Звільнення персоналу	Ризики переходу персоналу до конкурентів; ризики відведення баз даних, клієнтів, ноу-хау компанії, розголошення конфіденційної інформації, скарги в Трудову інспекцію, поява напруги серед співробітників, що залишилися.

Наведений в таблиці перелік можливих кадрових ризиків в СУП підприємства не є вичерпним і може бути доповнений з врахуванням особливостей галузевої приналежності підприємства, стадії його життєвого циклу тощо.

Значимість впливу кадрового ризику визначається множенням вагового коефіцієнта значущості кадрового ризику на силу впливу кадрового ризику:

$$S_i = p_i \cdot N_i, \quad (2)$$

де p_i – ваговий коефіцієнт значущості i -го кадрового ризику підприємства;

N_i – сила впливу i -го кадрового ризику на діяльність підприємства.

Оцінку значущості для підприємства різних кадрових ризиків пропонується оцінювати на основі розрахунку вагових коефіцієнтів значущості факторів ризику методом попарного порівняння. При цьому, значення коефіцієнтів переваги при оцінці значущості ризиків приймаються рівними:

$a_{ij} = 1/5$ – оцінка ризику, що має меншу значимість для підприємства;

$a_{ij} = 1,0$ – рівна значимість ризиків;

$a_{ij} = 5$ – оцінка ризику, що має найбільшу значимість.

Силу впливу кадрового ризику пропонується оцінювати від 0 до 50 з кроком 10:

0 балів – нейтральні чинники ризику СУП;

10 балів – слабка сила впливу ризиків на розвиток підприємства;

20 балів – середня сила впливу;

30 балів – значна сила впливу;

40 балів – сильний вплив на розвиток підприємства;

50 балів – критичний або руйнівний вплив.

Запропонована шкала інтерпретації інтегрального рівня кадрового ризику СУП підприємства, базуючись на шкалі Харрінгтона, наведена в табл. 2.

Таблиця 2

Інтерпретація інтегрального рівня ризику СУП підприємства

Інтервал зміни інтегрального рівня ризику	Рівень ризику СУП	Опис ризику	Рекомендовані дії
1	2	3	4
1,0 – 0,8	Критичний (дуже високий)	Імовірність прояву ризиків СУП максимальна; наслідки ризиків дуже великі	Підприємству необхідна негайна розробка коригувальних і компенсуючих заходів по мінімізації кадрових ризиків шляхом роботи над факторами як внутрішньої, так і зовнішнього середовища
0,79 – 0,63	Високий	Імовірність прояву ризиків СУП висока; наслідки ризиків значні	Підприємству для підвищення ефективності діяльності необхідно провести розробку заходів, спрямованих на ослаблення факторів кадрових ризиків і збереження конкурентних переваг на основі наявного фундаменту, а також впровадити механізм регування на внутрішні і зовнішні зміни

Закінчення табл. 2

1	2	3	4
0,62 – 0,37	Середній	Імовірність прояву ризиків СУП середня; наслідки ризиків незначні	Першочерговим облік факторів, що визначають максимальний кадровий ризик
0,36 – 0,20	Низький	Імовірність прояву ризиків СУП низька; наслідки ризиків малі	Підприємству необхідно утримувати наявний кадровий ризик на даному рівні, а також рекомендується максимально використовувати сильні сторони персоналу
0,19 – 0,0	Мінімальний (дуже низький)	Прояв ризиків СУП малої-мовірний; наслідки ризику мінімальні	Своєчасний моніторинг найбільш небезпечних кадрових ризиків

З огляду на залежність оцінки кадрового ризику СУП від значної кількості мінливих внутрішніх і зовнішніх факторів, її результати слід переглядати, в разі втрати актуальності результатів такої оцінки.

Апробація запропонованого підходу щодо оцінки кадрових ризиків СУП підприємства була здійснена на прикладі ТОВ «Преіз» м. Харкова (табл. 3).

За результатами розрахунків видно, що найбільше значення для ТОВ «Преіз» мають ризики, пов'язані з діяльністю персоналу, а також ризики, що виникають при звільненні персоналу. Таким чином, для ТОВ «Преіз» встановлена висока ступінь ризиковості в області персоналу. З метою зниження ризиків СУП ТОВ «Преіз» можна рекомендувати вдосконалювати систему навчання персоналу, розробляти заходи щодо закріплення персоналу, а також прагнути, максимально, підвищувати продуктивність праці. Одним з напрямків підвищення ефективності навчання і розвитку персоналу є впровадження електронних корпоративних освітніх ресурсів, що дозволяють здійснювати інтелектуальне і професійний розвиток працівників, проводити відбір талановитих фахівців і їх адаптацію, забезпечувати співпрацю з вузами в області підготовки майбутніх

Таблиця 3
Підсумкова оцінка ризиків в СУП ТОВ «Прейз»

Ризики	Ризики							Сума	Пріоритет		Оцінки складових	Зважена оцінка ризику
	1	2	3	4	5	6	7		Абсолютний	Відносний		
1. Ризики набору та відбору	1	5	1	0,2	1	5	5	18,2	185	0,208	0,61	0,13
2. Ризики адаптації	0,2	1	0,2	0,2	1	0,2	0,2	3	25,48	0,029	0,73	0,02
3. Ризики навчання і розвитку	1	5	1	0,2	1	1	1	10,2	81	0,091	0,54	0,05
4. Ризики мотивації	5	5	5	1	1	5	5	27	320,2	0,360	0,82	0,29
5. Ризики оцінки	1	1	1	1	1	1	0,2	6,2	80,52	0,091	0,70	0,06
6. Ризики контролю	0,2	5	1	0,2	1	1	5	13,4	116,84	0,131	0,63	0,08
7. Ризики звільнення	0,2	5	1	0,2	5	0,2	1	12,6	80,52	0,091	0,70	0,06
Всього								90,6	889,56	1,000	-	0,70

висококваліфікованих фахівців. Заходи щодо закріплення персоналу повинні включати в себе шляхи розвитку за трьома основними напрямками: соціальні програми, заробітна плата і охорона праці. В цілому реалізація заходів щодо зниження ризиків СУП сприятиме залученню в організацію кваліфікованих фахівців, зниженню плинності кадрів, зміцненню корпоративного духу і послужить основою успішної виробничої діяльності підприємства.

Висновки. Запропонований методичний підхід до оцінки кадрових ризиків СУП підприємства дозволяє: оцінити інтегральний рівень кадрового ризику в СУП підприємства і оцінити ступінь кризовості ситуації; відслідковувати зміну інтегрального рівня кадрового ризику в СУП за напрямками впливу окремих загроз; порівнювати підприємства за інтегральним рівнем кадрового ризику СУП; розробляти рекомендації, спрямовані на зниження кадрових ризиків СУП підприємства.

Подальші наукові дослідження будуть спрямовані на розробку та удосконалення методів мінімізації виявлених кадрових ризиків СУП підприємства.

Література

1. Вітлінський В.В. Ризикологія в економіці та підприємстві: монографія / В.В. Вітлінський, Г.І. Великоіваненко. – К. : КНЕУ, 2004. – 480 с.
2. Ілляшенко С.М. Економічний ризик: навчальний посібник / С.М. Ілляшенко. – К. : Центр навчальної літератури, 2004. – 396 с.
3. Івченко І.Ю. Економічні ризики: навчальний посібник / І.Ю. Івченко. – К. : Центр навчальної літератури, 2005. – 304 с.
4. Цвігун Т.В. Класифікація ризиків підприємства / Т.В. Цвігун // Збірник наукових праць. Економічні науки. Серія «Облік і фінанси». Луцький національний технічний університет. – 2011. – Вип. 8 (29). – Ч. 4. – С. 385-393.
5. Хитра О.В. Поняття, фактори і наслідки кадрових ризиків на підприємстві / О.В. Хитра, Л.М. Андрушко // Вісник соціально-економічних досліджень. – 2013. – № 1 (48). – С. 163-167.
6. Мішина С.В. Класифікація кадрових ризиків підприємства / С.В. Мішина, О.Ю. Мішин // Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2016. – Вип. 53. – С. 87-92.
7. Дуднева Ю.Е. Удосконалення управління кадровими ризиками організації / Ю.Е. Дуднева, Л.В. Сотнікова // Вісник Харківського національно-

го технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка. – 2017. – № 185 – С. 183-190.

8. Бадалова А.Г. Управление кадровыми рисками предприятия / А.Г. Бадалова, К.П. Москвитин // Российское предпринимательство. – 2005. – № 7 (67). – С. 92-98.

9. Горбачова І. Управління кадровими ризиками в умовах ринку / І. Горбачова // Україна: аспекти праці. – 2014. – № 8. – С. 37-42.

10. Проскура В. Ф. Методологічні підходи до управління ризиками / В.Ф. Проскура, Р. Г. Білак // Економіка і суспільство. – 2017. – Вип. 9. – С. 599-607.

11. Романенко М.О. Кількісний аналіз ризику діяльності персоналу / М.О. Романенко // Економічний часопис – ХХІ. – 2011. – № 1-2. – С. 66-69.

12. Ляшок Н.Ю. Використання кластерного аналізу для оцінки кадрових ризиків// Актуальні проблеми економічного і соціального розвитку регіону: Збірник матеріалів регіональної науково-практичної конференції / Красноармійський індустріальний інститут ДонНТУ (25 грудня 2008 року). – Донецьк: Світ книги, 2008. – С. 91-96.

13. Гончаров Є. Кадрові ризики та рівень освіти: інноваційні напрямки в умовах глобалізації / Є. Гончаров // Проблеми економіки та управління. – 2008. – № 628. – С. 60-63.

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

15. Жуковська В. Теоретичні аспекти дослідження кадрових ризиків на підприємстві / В. Жуковська, Н. Серафим // Вісник національного університету водного господарства та природокористування. Секція економіка. – 2009. – Вип. 4 (48). – Ч. 1. – С. 112-118.

16. Гайфуллина М.М. Интегральный подход к оценке кадрового потенциала предприятия / М.М. Гайфулина // Вестник ВЭГУ. – 2015. – № 4. – С. 22-33.

References

1. Vitlinskyi, V.V., & Velykoivanenko, H.I. (2004). *Ryzykologhiia v ekonomitsi ta pidpriemnytstvi: monohrafiia* [Riskology in Economics and Entrepreneurship: monograph]. Kiev: KNEU. [in Ukrainian].

2. Illiashenko, S.M. (2004). *Ekonomichnyi ryzyk: navchalnyi posibnyk* [Economic Risk: tutorial]. Kiev: Tsentri navchalnoi literatury. [in Ukrainian].

3. Ivchenko, I.Iu. (2005). *Ekonomichni ryzyky: navchalnyi posibnyk* [Economic risks: tutorial]. Kiev: Tsentri navchalnoi literatury. [in Ukrainian].

4. Tsvihun, T.V. (2011). *Klasyfikatsiia ryzykiv pidpriemstva* [Classification of enterprise risks]. *Zbirnyk naukovykh prats. Ekonomichni nauky. Seriia Oblik i*

finansy – Collection of scientific works. Economic sciences. Series Accounting and Finance, 8 (29), 4, 385-393. [in Ukrainian].

5. Khytra, O.V., & Andrushko, L.M. (2013). Poniattia, faktory i naslidky kadrovykh ryzykiv na pidpriemstvi [Concepts, factors and consequences of personnel risks at the enterprise]. *Visnyk sotsialno-ekonomichnykh doslidzhen – Bulletin of social and economic research*, 1 (48), 163-167. [in Ukrainian].

6. Mishyna, S.V., & Mishyn, O.Iu. (2016). Klasyfikatsiia kadrovykh ryzykiv pidpriemstva [Classification of personnel risks of the enterprise]. *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti – Bulletin of the Economy of Transport and Industry*, 53, 87-92. [in Ukrainian].

7. Dudnieva, Yu.E., & Sotnikova, L.V. (2017). Udoskonalennia upravlinnia kadrovymy ryzykamy orhanizatsii [Improvement of Personnel Risk Management Organization]. *Visnyk Kharkivskoho natsionalnoho tekhnichnoho universytetu silskoho hospodarstva imeni Petra Vasylenka – Bulletin of the Kharkiv National Technical University of Agriculture named after Petr Vasilenko*, 185, 183-190. [in Ukrainian].

8. Badalova, A.G., & Moskvitin, K.P.(2005). Upravlenie kadrovymi riskami predpriyatiya [Human Resource Risk Management]. *Rossiyskoe predprinimatelstvo – Russian Entrepreneurship*, 7 (67), 92-98.[in Russian].

9. Horbachova, I. (2014). Upravlinnia kadrovymy ryzykamy v umovakh rynku [Management of personnel risks in market conditions]. *Ukraina: aspekty pratsi – Ukraine: aspects of labor*, 8, 37–42. [in Ukrainian].

10. Proskura, V. F., & Bilak, R. H. (2017). Metodolohichni pidkhody do upravlinnia ryzykamy [Methodological Approaches to Risk Management]. *Ekonomika i suspilstvo – Economics and Society*, 9, 599-607.[in Ukrainian].

11. Romanenko, M.O. (2011). Kilkisnyi analiz ryzyku diialnosti personalu [Quantitative analysis of personnel risk]. *Ekonomichnyi chasopys – XXI – Economic Journal – XXI*, 1-2, 66-69.[in Ukrainian].

12. Liashok, N.Iu. (2008). Vykorystannia klasternoho analizu dlia otsinky kadrovykh ryzykiv [Use of cluster analysis for assessing personnel risks]. *Proceedings from APESDR '08: Zbirnyk materialiv rehionalnoinaukovo-praktychnoi konferentsii Aktualni problemy ekonomichnoho i sotsialnoho rozvytku rehionu – Collection of materials of the regional scientific and practical conference Actual problems of the economic and social development of the region*. (pp. 91–96). Donetsk: The World of Books [in Ukrainian].

13. Honcharov, Ye. (2008). Kadrovi ryzyky ta riven osvity: innovatsiini napriamky v umovakh hlobalizatsii [Personnel Risks and Level of Education: Innovative Directions in the Conditions of Globalization]. *Problemy ekonomiky ta upravlinnia – Problems of Economics and Management*, 628, 60–63.[in Ukrainian].

14. Pakhlova, O. (2014). Otsinka ryzykiv personalu v umovakh vyrobnychoho pidpriemstva [Assessment of personnel risks in the conditions of a production enterprise]. *Naukovyi visnyk Khersonskoho derzhavnoho universytetu – Scientific Bulletin of Kherson State University*, 9, 1, 136–140.[in Ukrainian].

15. Zhukovska, V., & Serafym, N. (2009). Teoretychni aspekty doslidzhenia kadrovykh ryzykiv na pidpriumstvi [Theoretical Aspects of Personnel Risk Investigation in the Enterprise]. *Visnyk natsionalnoho universytetu vodnoho hospodarstva ta pryrodokorystuvannia. Sektsiia ekonomika. Chastyna I – Bulletin of the National University of Water Management and Nature Management. Section Economics*, 1, 4 (48), 112–118. [in Ukrainian].

16. Gayfullina, M.M. (2015). Integralnyiyy podhod k otsenke kadrovogo potentsiala predpriyatiya [An integrated approach to assessing the personnel potential of an enterprise]. *Vestnik VEGU – Bulletin of VEGU*, 4, 22-33. [in Russian].

ASSESSMENT OF HUMAN RESOURCE RISKS IN THE SYSTEM OF HUMAN RESOURCES MANAGEMENT

VELYCHKO Ya., Assistant, Department of Management and Administration, Kharkiv National Automobile and Highway University, 25 Ya. Mudrogo str., Kharkiv, Ukraine, 61002.

E-mail: yana0505050@gmail.com, ORCID [0000-0002-0754-9990](https://orcid.org/0000-0002-0754-9990)

Abstract. *The article deals with the problems of revealing the essence of human resource risks in the system of human resources management (HRM) of the enterprise and their assessment. Human resource risks are considered as the probability of occurrence of negative or positive material and non-material results of the functioning of an organization due to activity or inactivity of its employees, which is determined by a combination of both internal and external factors. The choice of effective methods for assessing human resource risks allows the enterprise to identify the most significant among them, to establish the likelihood of making losses and their possible amount. The proposed scale for assessing the integral level of human resource risks, based on the Harrington scale, allows to assess the impact of human resource risks, the likelihood of their display depending on the stage of human resources management: personnel recruitment and selection, adaptation, training and development, motivation, assessment, control and personnel dismissal. As each stage of human resources management generates certain risks and definite tools for reducing the possible negative impact are needed, a list of possible human resource risks in the system of the enterprise's HRM is developed, which is not exhaustive and can be supplemented taking into account the specifics of the enterprise's branch affiliation, stages of its life cycle, etc. The proposed methodological approach to assessment of human resource risks in the system of the enterprise management is one of the stages in the system of human resources management and allows to trace the change of the integral level of human resource risks of the HRM system in the directions of the impact of particular threats; to compare enterprises according to the integral level of human resource risks in the system of HRM; to develop recommendations aimed at reducing the human resource risks in the enterprise's HRM. An example of using the methodology for assessing human resource risks in the system of HRM is given on the materials of Preis Ltd., Kharkiv.*

Key words: *risk, human resource risks in the system of human resources management, human resource risks management, human resource risks assessment, integral indicator of human resource risks.*

ОЦЕНКА МОТИВАЦИОННОГО ПОТЕНЦИАЛА РАБОТНИКОВ ПРЕДПРИЯТИЯ

ВЕЛИЧКО Я.И., ассистент, кафедра управления и администрирования, Харьковский национальный автомобильно-дорожный университет, ул. Я. Мудрого, 25, г. Харьков, Украина, 61002.

E-mail: yana0505050@gmail.com, ORCID [0000-0002-0754-9990](https://orcid.org/0000-0002-0754-9990)

***Аннотация.** В статье рассмотрены проблемы выявления сущности и оценки кадровых рисков в системе управления персоналом (СУП) предприятия. Предложенная шкала оценки интегрального уровня кадрового риска позволяет оценить силу влияния кадровых рисков, вероятность их проявления в зависимости от этапа управления персоналом: набора и отбора персонала, адаптации, обучения и развития, мотивации, оценки, контроля и увольнения персонала. Предлагаемый методический подход к оценке кадровых рисков в системе управления предприятием позволяет отслеживать изменение интегрального уровня кадрового риска СУП по направлениям влияния отдельных угроз; сравнивать предприятия по интегральному уровню кадрового риска СУП; разрабатывать рекомендации, направленные на снижение кадровых рисков СУП предприятия. Пример использования методики оценки кадровых рисков СУП приведен на материалах ООО «Преиз» г. Харькова.*

***Ключевые слова:** риск, кадровый риск в системе управления персоналом, управление кадровым риском, оценка кадрового риска, интегральный показатель кадрового риска.*

УДК 656. 338. 12

DOI:10.30977/ЕТК.2225-2304.2018.32.0.137

НАУКОВО-МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО ЗБАЛАНСУВАННЯ ПОКАЗНИКІВ СТАЛОГО РОЗВИТКУ МУЛЬТИМОДАЛЬНИХ ПЕРЕВЕЗЕНЬ ВАНТАЖІВ У МІЖНАРОДНОМУ СПОЛУЧЕННІ

ВОЛИНЕЦЬ Л.М., кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри транспортного права та логістики, вул. Омеляновича-Павленка, 1, Національний транспортний університет, Київ, Україна.

E-mail: Volinec_3@ukr.net, ORCID [0000-0002-5064-2349](https://orcid.org/0000-0002-5064-2349)

***Анотація.** У даній статті розглянуто проблеми сталого розвитку мультимодальних перевезень вантажів упродовж логістичного ланцюга постачань та запропоновано науково-методичні підходи до їх мінімізації.*

Досліджено існуючі концептуальні засади сталого розвитку мультимодальних перевезень, що базуються на відповідальності єдиного транспортного документу при транспортуванні вантажу декількома видами транспорту та рекомендовані шляхи їх удосконалення.