

## Управління кадровими ризиками в діяльності комерційної організації

*Аліна Бадіна*

*аспірант,*

*ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,*

*e-mail: badinaas@krok.edu.ua,*

*ORCID: 0000-0002-2077-8026*

**Актуальність роботи.** У бізнесі неможливо уникнути ризику, тому управління ризиками полягає в передбаченні та підготовці до потенційних загроз та мінімізації наслідків. Управління ризиками в HR функції означає оцінку й усунення потенційних ризиків, пов'язаних із захистом найціннішого активу організації своїх працівників, тому ці ризики пов'язані з тим, як організація наймає, утримує та управляє персоналом, а також виховує організаційну поведінку згідно своєї корпоративної культури.

**Мета дослідження.** Метою дослідження є аналіз внутрішніх та зовнішніх факторів, які впливають на управління персоналу та на бізнес організації.

**Для досягнення встановленої мети в роботі були вирішені наступні завдання:**

- здійснено бібліографічний аналіз наукових джерел щодо визначення та управління ризиками в HR функції в комерційних організаціях;
- ідентифіковано та класифіковано ризики для HR функції в організації, що впливають на бізнес організації;
- проаналізовано ризики та представлені за відповідним ранжуванням параметрів;
- розроблена шкала для оцінки впливу HR ризиків на бізнес організації;
- визначено відповідну стратегію та розробка відповідних рішень, щодо ризиків;
- впровадження безперервного процесу моніторингу та управління HR ризиків в організації.

**Об'єктом дослідження** є процесу управління персоналом в комерційних організаціях.

**Предмет дослідження** є управління HR ризиками в комерційних організаціях.

Управління HR ризиками полягає в розгляді ймовірних сценаріїв і результатів, щоб могли мінімізувати нестабільні ситуації, мати адекватні рішення та навіть запобігти виникненню проблем. Існують чотири поширені стратегії управління ризиками [1, 2], які також можна застосовувати в HR сфері і в залежності від ситуації кожна компанія саме вирішує найкращий для себе підхід в дії:

1. Уникнення або ухилення від дій, які створюють або збільшують ризик.
2. Прийняття, це визнання неминучості певних ризиків, тому що їх уникнення коштує дорожче.
3. Запобігання та зменшення втрат за рахунок прийняття цих ризиків, які неможливо усунути, і зведення збитків до мінімуму.

4. Передача або обмін це перекладання частини або всього ризику на третю сторону для вирішення або мінімізації наслідків ризиків.

Керівникам підприємств та HR-фахівцям необхідно враховувати багато різних питань в управлінні ризиками в своїй роботі, але є сім найбільш поширених у світі [3]:

1. Ризики, пов'язані з утриманням персоналом полягають у складності найму та створюють проблеми для будь-якої організації, це плинність кадрів, вигорання співробітників, стосунки з працівниками, конфлікти на робочому місці [4] та різні форми дискримінації, а також недостатня залученість співробітників, все ці фактори впливають на загальний успіх підприємства та мають негативні наслідки. Прикладом є формати роботи з дистанційним або гібридної режимом праці, де недостатня потреба в спілкуванні може призвести до відчуття ізоляції та конфліктів у комунікації, що в свою чергу знижує залученість й продуктивність співробітників.

Додатково в Україні - ще і війна, принесла нові фактори ризику, а саме: складна демографічна ситуація в країні, велика частка українців стали ВПО або більше 6 млн отримали статус біженця в іноземних країнах, основну частину за кордоном складають жінки працездатного віку та діти, котрих країни ЄС активно інтегрують у свої суспільства, водночас на тимчасово окупованих територіях, агресор провадить активну політику паспортизації населення та незаконної депортації дітей на територію рф [5,6,7]. За розрахунками, в Україні бракуватиме до 4.5 млн осіб робочої сили у 2032 році для досягнення задекларованої цілі щодо зростання економіки [5].

2. Кібербезпека та збереження конфіденційності є найважливішими обов'язками кожної організації, яка повинна побудувати систему управління даними працівників для безпечного й етичного керування збором і зберіганням даних про співробітників, партнерів та клієнтів. Розповсюдження та порушення безпеки даних або зловживання особистою інформацією можуть зробити компанії вразливими до судових позовів і втрати репутації на ринку.

3. Культура комплаєнсу або наслідування та відповідність чинному законодавству, тобто HR діяльність і всі політики, процедури повинні відповідати чинним законам і нормативним актам, тій країні в якій компанія веде свій бізнес, тому що наслідки з судовими позовами у разі порушення, особливо в Великій Британії та Америці, коштують дуже дорого [4].

4. Забезпечення етичної поведінки організацій щодо працівників, це дотримання етичних правил найму та працевлаштування, значно зменшує ризик трудових спорів між роботодавцем і працівником, наприклад: найм співробітників за принципами з рівними можливостями без дискримінації по статі, релігії, віку, сексуальній орієнтації, расизму або локальних меншин тощо.

5. Забезпечення навчання та розвитку відповідних навичок персоналу для досягнення організаційних цілей. Тому необхідно контролювати, щоб всі співробітники були забезпечені однаковим доступом з відповідними правами та отримували відповідні навчальні програми для розвитку своєї кар'єри, що від-

повідують організаційним можливостям, потребам та бізнес-компетенціям.

6. Забезпечення справедливої оплати праці та надання пільг для всіх працівників організації, які відповідають ринку та фінансовим інтересам компанії.

7. Існує багато ризиків, пов'язаних із процесом злиття та поглинання бізнесу та компаній, тому HR фахівці відіграють життєво важливу роль в цьому процесі задля зміцнення успіху новоствореного бізнесу. Наприклад, на основі різних досліджень приблизно 50-75% ключових керівників звільняються з компанії протягом двох-трьох років після її придбання новими власниками або зі зміною власників.

Ефективне управління ризиками пов'язані з персоналом потребує розробки відповідного плану, що надає можливість організаціям запобігати або належним чином вирішувати проблемні ситуації співробітників, наступним чином:

1. Необхідно визначити загальні HR ризики та ключові саме для організації, або унікальні для галузі в якій компанія веде свій бізнес, провести відповідний HR-аудит, щоб дізнатися, які HR практики відсутні, або що потрібно покращити і в якому пріоритеті.

2. Зробити оцінку для кожного ризику, визначити пріоритети дій з відповідними наслідками/впливом, за наступною рекомендованою шкалою з оцінки та ранжування:

- Ймовірність або частота виникнення ризику.
- Серйозність наслідків або вплив на бізнес.
- Можливість мінімізації впливу шкоди/наслідків.

Для наочної демонстрації автором було досліджено, ідентифіковано різні групи та виявлено 65 HR ризиків для комерційної організації в Україні, в умовах війни, що суттєво впливають на бізнес організації. Проаналізовано можливість мінімізації та запобіганню HR ризиків, визначено ряд ризиків із застосуванням стратегії прийняття, тому що це поза впливом організації та HR функції. Наступний кроком був процес проектування та реалізації відповідних рішень задля мінімізації вказаних ризиків, виявлених та встановлених, що підпадають під можливість їх запобіганню або певної мінімізації. Запропоновано створити безперервний процес моніторингу та управління HR ризиків в організації, за циклом Демінга — моделі безперервного поліпшення процесів PDCA (плануй (Plan), роби (Do), перевіряй (Check), впливай (Act)), з послідовною оцінкою ризиків, та постійним покращенням дій або для деяких організацій це може слугувати відповідною HR стратегією з чітким планом дій.

**Висновок.** Таким чином, управління ризиками персоналу має важливе значення для підтримки безперервної операційної діяльності організації, її захисту репутації задля забезпечення довгострокового успіху. З огляду на зміну нормативної бази, динаміки робочої сили, форматів взаємодії та збільшення загроз кібербезпеці, організації повинні будувати відповідні стратегії з управління, вчасного виявлення, оцінки та пом'якшення ризиків, пов'язаних із співробітниками, з метою запобігання фінансових втрат, юридичних санкцій і шкоди репутації. В свою чергу керівникам та HR команді потрібно постійно

посилювати свої знання в управлінні ризиками, що принесе користь роботодавцю в довгостроковій перспективі, а також підвищувати експертизу та стратегічне мислення.

**Ключові слова:** управління ризиками, HR ризики, управління персоналом, HR.

### Список використаних джерел

1. Мороз В.М. Ризик-менеджмент: навч. посібник для студ. спец. 281 «Публічне управління та адміністрування» / В.М. Мороз, С.А. Мороз. – Харків: НТУ «ХПІ», 2018. – 140 с.
2. Управління ризиками: Навчальний наочний посібник [Електронний ресурс]: навч. посіб. для студ. спеціальності 073 «Менеджмент» / М.О. Кравченко, К.О. Бояринова, К.О. Копішинська; КПІ ім. Ігоря Сікорського. – Електронні текстові дані (1 файл: 18 Мбайт). – Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2021. – 432 с.
3. Andrea Boatman. HR Risk Management. (2023). [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://www.aihr.com/>
4. Бадіна А.С., Н.О. Федотова. Сучасні підходи до управління конфліктами в організаціях. V Міжнародна конференція «Держава, Регіони, Підприємництво: Інформаційні, Суспільно-Правові, Соціально-Економічні Аспекти Розвитку». <https://conf.krok.edu.ua/SRE/SRE-2023/paper/view/1721>
5. ЕВА. Дефіцит кадрів та навичок – основний виклик ринку праці у 2023 році. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://eba.com.ua/defitsyt-kadriv-ta-navychok-osnovnyj-vyklyk-rynku-pratsi-u-2023-rotsi/>
6. Національне Агентство Кваліфікацій. Річні підсумки аналізу показників національного ринку праці у 2023 році. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://nqa.gov.ua/news/ricni-pidsumki-analizu-rokaznikiv-nacionalnogo-rynku-praci-u-2023-roci/>
7. MIRA - top recruiting. Барометр ринку праці України 2023. Прогнози на 2024. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://www.linkedin.com/>
8. Делойт. Тренди у сфері людського капіталу 2023: нові правила для світу без меж. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ua/Documents/human-capital/2023-human-capital-trends-presentation.pdf>
9. Michael Armstrong with Stephen Taylor (2023). Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice. A guide to the theory and practice of people management. 16th edition.