

Розділ 6. Менеджмент та маркетинг

УДК 331.08

DOI: 10.31732/2663-2209-2021-64-85-95

УПРАВЛІНСЬКИЙ АНАЛІЗ КАДРОВИХ РИЗИКІВ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В БАНКІВСЬКИХ УСТАНОВАХ

Алькама В.Г.¹, Денис В.А.²

¹ д.е.н., професор, завідувач кафедри управлінських технологій, ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна, e-mail: Alkema@krok.udu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5997-7076>

² студентка, ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна, e-mail: victoriia.denys@gmail.com, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6024-1912>

MANAGEMENT ANALYSIS OF PERSONNEL RISKS OF THE PERSONNEL MANAGEMENT SYSTEM IN BANKING INSTITUTIONS

Alkema Viktor², Denys Viktoriia²

¹ Doctor of Science (Economics), professor, head of the management technologies department, "KROK" University, Kyiv, Ukraine, e-mail: alkema@krok.udu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5997-7076>

² student, "KROK" University, Kyiv, Ukraine, e-mail: alkema@krok.udu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6024-1912>

Анотація. У статті розглянуто підходи різних науковців до поняття «кадрового ризику» та здійснено їх узагальнення. Наведено результати аналізу кадрових ризиків системи управління персоналом банківської установи за допомогою інтегрального підходу. Запропонований методичний підхід щодо аналізу кадрових ризиків відповідає сучасним тенденціям розвитку системи управління персоналом та чинним вимогам до управління ризиками у вітчизняних банківських установах. Даний підхід допомагає вчасно виявити та оцінити кадрові ризики, які виникають в процесі діяльності банківських установ та оперативно прийняти відповідні управлінські рішення для реагування на конкретні ризики. Цей підхід дозволяє оцінити вплив кадрових ризиків системи управління персоналом комплексно, і тому в аналізі запропоновані такі її підсистеми: підбір та найм персоналу, адаптація персоналу, навчання та розвиток персоналу, оцінка персоналу, мотивація персоналу, контроль персоналу, вивільнення персоналу та неефективне використання персоналу. Визначений в процесі аналізу рівень кадрового ризику дає можливість оцінити критичність ситуації в системі управління персоналом банківської установи та необхідність прийняття управлінських рішень щодо їх усунення. Таким чином, метою статті є удосконалення методичного підходу до комплексного оцінювання кадрових ризиків, які виникають на різних етапах процесу управління персоналом банківської установи за допомогою розрахунку інтегрального рівня ризику та інтерпретації отриманих оцінок з використанням шкали Харрінгтона. У результаті аналізу кадрових ризиків в сучасних умовах господарювання банківської установи визначено підсистеми, які становлять найбільші чинники ризиків, що впливають на систему управління персоналом, а саме: адаптації персоналу, навчання та розвитку персоналу, оцінки персоналу та мотивації персоналу. Також на основі проведеного аналізу можуть бути прийняті відповідні управлінські рішення щодо впливу на виявлені кадрові ризики та їх усунення з метою підвищення ефективності діяльності банківської установи.

Ключові слова: кадрові ризики; система управління персоналом; рівень ризику; оцінка ризику; управлінське рішення.

Формули: 3; рис.: 0; табл.: 5; бібл.: 32

Annotation. The article considers the approaches of different scientists to the concept of "personnel risk" and their generalization. The results of the analysis of personnel risks of the personnel management system of a banking institution using an integral approach are also presented. The proposed approach to the analysis of personnel risks corresponds to current trends in the development of personnel management system and current requirements for risk management in domestic

banking institutions. This approach helps to identify and assess staff risks that arise in the process of banking institutions and to make appropriate management decisions in a timely manner to respond to relevant risks. This approach allows to assess the impact of personnel risks of the personnel management system comprehensively, so the analysis offers the following subsystems: recruitment and hiring, staff adaptation, staff training and development, staff appraisal, staff motivation, staff control, staff dismissal and inefficient staff use. The level of personnel risk determined in the process of analysis makes it possible to assess the criticality of the situation in the personnel management system of the banking sector and the need to make management decisions to eliminate them. Thus, the aim of the article is to improve the methodological approach to comprehensive assessment of personnel risks that arise at different stages of the management process of the banking institution by calculating the integrated level of risk and interpretation of estimates using the Harrington scale. As a result of the analysis of personnel risks in the current economic conditions of the banking institution established subsystems that are the biggest risk factors affecting the personnel management system, namely: staff adaptation, staff training and development, staff evaluation and staff motivation. Also, based on the analysis, solutions are proposed to influence the identified personnel risks and their elimination in order to increase the efficiency of the banking institution.

Keywords: personnel risks; personnel management system; level of risk; risk assessment; management decision.
Formulas: 3; **fig.:** 0; **tabl.:** 5; **bibl.:** 32

Постановка проблеми: В сучасних умовах інтенсифікації та стрімкого збільшення і урізноманітнення характеру фінансових операцій банківські установи піддаються впливу різноманітних ризиків. Наявність цих деструктивних чинників вимагають від менеджерів банку прийняття результативних управлінських рішень щодо своєчасного їх виявлення. Вибору засобів ефективного реагування з метою мінімізації та нівелювання впливу ризиків. Важливою групою таких ризиків, які чинять вплив на діяльність і розвиток банківської установи є кадрові. Вони виникають в системі управління персоналом банківської установи.

Основною причиною їх виникнення є суб'єктивна, інституційна та організаційно-технологічна невизначеність, яка наявна в цій системі та альтернативність щодо прийняття та реалізації кадрових рішень. Проблема управління кадровими ризиками полягає в складності їх своєчасного виявлення. Неочевидності деструктивного впливу окремих кадрових ризиків на поточну діяльність банку. Відсутності надійних інструментів їх аналізу та оцінки. Недостатньої кваліфікації менеджерів щодо ідентифікації джерел і причин виникнення, форм та характеру прояву і усвідомлення наслідків впливу ризиків. Це дослідження пов'язано з вирішенням частини проблеми управління кадровими ризиками, а саме

розробкою надійних методик їх аналізу та оцінки.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Дослідженню проблематики управління кадровими ризиками у системі управління персоналом організацій присвятили свої дослідження такі вітчизняні вчені як Ю. П. Воржакова [1], Ю. Є. Дуднева [4], В. В. Кривошеїн [8], С. В. Мішина, О. Ю. Мішин [10], О. В. Хитра, Л. М. Андрушко [22] та зарубіжні вчені А. В. Алавердов [23], А. Г. Бадаловата та К. П. Москвітін [24], А. Є. Митрофанова [30] та ін. Питанням розробки методик оцінки кадрових ризиків присвятили свої публікації вітчизняні вчені Н. Ю. Ляшок [9], М. О. Романенко [12], О. Пахлова [14], В. Ф. Проскура [15] та зарубіжні вчені М. М. Гайфулліна [26], О. А. Метельська і В. В. Ломакін [29] та ін. В роботах цих вчених в цілому розкрито сутність кадрових ризиків та підходи до їх оцінювання у системі управління персоналом.

Крім вчених питанням удосконалення інструментарію ризик-менеджменту в банках приділяють увагу міжнародні асоціації та комітети [21, 31, 32], що спонукає також на державному рівні регулювати діяльність з управління ризиками у вітчизняних банках [5, 7, 16, 17, 18, 19, 20].

Поряд із прийнятими для банків України нормами управління ризиками постає важливе питання щодо їх ефективного практичного застосування, адже стандарти та норми, які пропонуються є дещо

узагальненими і не надають рекомендацій щодо оцінки кадрових ризиків. Чинні нормативно-правові акти з питань регулювання ризиків в банках та банківських групах визнають ризики, пов'язані із діяльністю персоналу, процесом управління персоналом та відносин з ним.

Актуальним є питання щодо запровадження методики практичної оцінки кадрових ризиків, яка б стала підґрунтям для обґрунтування прийняття ефективних управлінських рішень щодо управління персоналом та взаємодії з ним. Такі рішення дозволяють запобігати нематеріальним та матеріальним втратам, та здійснювати постійний моніторинг для своєчасного запобігання виникненню нових ризиків.

Кадрові рішення, які приймаються з урахуванням повної або часткової невизначеності, можуть призводити до настання ризиків різного рівня. Ці ризики можуть впливати на діяльність та розвиток будь-якої установи як позитивно, так і негативно. Варто враховувати, що кадрові ризики та їх виникнення пов'язані не лише із ризиками управління персоналом, але і з

людським фактором, а саме – із самим персоналом, поведінку якого часто неможливо передбачити. Так на думку С. В. Мішиної та О. Ю. Мішина «невизначеність в середовищі функціонування підприємства може спричинити виникнення кадрових ризиків» [10].

На думку О. В. Пахлової при визначенні кадрових ризиків суб'єктами ризику потрібно розглядати не лише персонал, але і підприємство. Це зумовлено тим, що прийняття неправильних управлінських рішень щодо персоналу може спричинити виникнення кадрового ризику [14].

На підставі аналізу наукових праць було визначено та систематизовано існуючі альтернативи розуміння поняття «кадрового ризику», які наведено в табл. 1. Отже, кадрові ризики – це ймовірність настання негативних чи позитивних результатів внаслідок дій чи бездіяльності персоналу, прийнятих управлінських рішень в процесі управління персоналом, які можуть призвести до матеріальних та нематеріальних збитків.

Таблиця 1

Сучасні альтернативи розуміння поняття «кадрового ризику»

Автор	Визначення
Воржаква Ю. П. [1]	«Кадрові ризики як ризики пов'язані із використанням трудових ресурсів, вплив яких має негативні чи позитивні наслідки на діяльність підприємства, що зумовлено рядом чинників»
Дуднева Ю. Є. [4]	«Кадрові ризики – ймовірність настання негативних чи позитивних матеріальних і нематеріальних результатів функціонування організації внаслідок діяльності (бездіяльності) персоналу, що зумовлена сукупністю чинників як внутрішнього, так і зовнішнього характеру»
Кривошеїн В. В. [9]	«Ризики - це міри небезпек, тобто ризики виникають у зв'язку з небажаним, небезпечним для людини розвитком подій і усвідомленням цих загроз, а виходячи з цього, за своїми наслідками будь-який ризик фактично є соціальним, незалежно від джерела його продукування»
Бадаловата А. Г. Москвітін К. П. [24]	«Кадровий ризик – ймовірність втрат різних активів підприємства через дії чи бездіяльність персоналу».
Хитра О. В. та Андрушко Л. М. [22]	«Кадрові ризики – це ймовірність настання негативних чи позитивних наслідків діяльності підприємства, як матеріальних, так і нематеріальних, внаслідок діяльності (бездіяльності) персоналу, що зумовлена рядом чинників...»

Джерело: систематизовано авторами [1, 4, 9, 22, 24]

Розглядаючи підходи щодо оцінки кадрових ризиків М. М. Гайфулліна пропонує розділяти їх за можливістю

виникнення на п'ять основних груп: «ризики, які пов'язані з наймом персоналу; ризики, пов'язані з поведінкою персоналу; ризики,

пов'язані з діяльністю персоналу; ризики, пов'язані із кваліфікацією персоналу; ризики, пов'язані зі звільненням персоналу» [26].

На думку М. О. Романенко «... комплексне (поєднання експертного та статистичного підходів) оцінювання рівня ризику діяльності персоналу підприємства дає змогу: обрати адекватні методи зниження ризику; ідентифікувати ризики діяльності персоналу; визначити основні проблеми в управлінні підприємством; упорядкувати відносини в середині підприємства через єдність системи оцінювання ризику діяльності персоналу; стимулювати інтенсивність діяльності персоналу через зміну рівня ризиків, які оцінювались; чітко визначити основу для винагородження і оцінювання діяльності, ротації всередині підприємства, покращення соціально-психологічного клімату та формування кадрових резервів; удосконалити розроблений соціальний пакет; виявити психологічні особливості працівників» [12].

Формулювання цілей статті. Метою статті є удосконалення методичного підходу до комплексного оцінювання кадрових ризиків, які виникають на різних етапах процесу управління персоналом банківської установи за допомогою розрахунку інтегрального рівня ризику та інтерпретації отриманих оцінок з використанням шкали Харрінгтона.

Викладення основного матеріалу дослідження. Кадрові ризики банку призводять не лише до прямих збитків але і суттєво впливають на імідж та репутацію установи, що неминуче впливає на її конкурентоспроможність. Тому важливим є забезпечення ефективності управління цими ризиками.

Сучасна система ризик-менеджменту банку спрямована на визначення та формалізацію ризиків, вчасну їх ідентифікацію, оцінку рівня ймовірної загрози наслідків впливу ризиків та розробку заходів щодо усунення та запобігання їх виникнення у майбутньому. Існує багато

стандартів та норм щодо управління ризиками, в тому числі в банках та банківських групах. Серед них можна виділити основні: ISO 31000:2018 Risk management — Guidelines [31]; ISO/TR 31004:2013 Risk management — Guidance for the implementation of ISO 31000 [32]; BASEL II та BASEL III International Convergence of Capital Measurement and Capital Standards: a Revised Framework [21], ДСТУ ISO/IEC 31010:2013 Національний стандарт України. Керування ризиком. Методи загального оцінювання ризику [3] та ін.

Аналізуючи сучасні стандарти та норми управління ризиками, в тому числі, законодавчу базу щодо управління ризиками в банках України, можна стверджувати, що вони націлені на постійний аналіз та моніторинг ризиків в процесі діяльності, з метою їх контролю. Часто на виникнення ризиків в процесі діяльності банків впливають безпосередньо його співробітники. Тому все більше уваги сучасні підходи ризик-менеджменту націлені на врахування та оцінку впливу людського фактору.

В нормативних документах йдеться про: важливість призначення на посаду персоналу відповідних кваліфікації та досвіду; навчання та підвищення кваліфікації персоналу; ознайомлення співробітників із процесами управління та запобігання виникнення ризиків; важливість дотримання чинного законодавства про працю персоналу та дотримання норм етики; дотримання норм охорони праці персоналу та інше [5, 7, 16, 17, 18, 19, 20].

Вказані нормативні положення мають достатньо узагальнений характер і є недостатніми для ризик-менеджерів банків при вирішенні питань організації оцінки та контролю ризиків, пов'язаних саме із діяльністю персоналу. Світовий та вітчизняний науковий доробок та успішна практика пропонують багато методів оцінки економічних ризиків, які пов'язані із системою управління персоналом. Серед запропонованих науковцями методів, на

нашу точку зору, найбільш ефективним та практично обґрунтованим для вітчизняних банківських установ є інтегральний підхід. Він дозволяє комплексно оцінити рівень кадрових ризиків системи управління персоналом банківської установи.

Для оцінки ризику системи управління персоналом банківської установи скористаємось методом зваженої суми за формулою середньоарифметичної зваженої. Таким чином інтегральний рівень ризику ($I_{кр}$) системи управління персоналом за даним методом визначимо за формулою 1:

$$I_{кр} = \sum S_i / 50, \quad (1)$$

де, S_i – значущість впливу i -го кадрового ризику підприємства;

i – номер групи кадрового ризику;

50 – максимальне значення сили впливу ризику.

Зважаючи на загальноприйнятую класифікацію кадрових ризиків, пропонується здійснювати їх оцінку на етапах набору персоналу, його адаптації, навчання та розвитку, оцінки, мотивації, контролю, вивільнення та визначення неефективності використання персоналу. Характеристики таких кадрових ризиків наведені в табл. 2. Значимість впливу i -го кадрового ризику будемо визначати шляхом множення вагового коефіцієнта значущості кадрового ризику на силу впливу кадрового ризику за формулою 2:

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

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

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

На наступному етапі здійснювали оцінку значущості впливу кадрових ризиків. Ідентифіковані кадрові ризики на кожному із етапів управління персоналом та характеристика їх прояву в системі управління персоналом представлено в

таблиці 2. Для оцінки значущості визначених в табл. 2 кадрових ризиків використовували метод попарного порівняння шляхом розрахунку вагових коефіцієнтів значущості чинників впливу на ці ризики. Значення коефіцієнтів переваги при оцінці значущості ризиків на підставі експертного оцінювання приймали рівними:

$a_{ij} = 1/5$ (0,2) – оцінка ризику, що має меншу значущість для банку;

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

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

Силу впливу кадрового ризику оцінювали за бальною шкалою в інтервалі від 0 до 50 із кроком 10 при цьому для окремих діапазонів її характеризували наступним чином:

0 балів – нейтральний вплив ризику системи управління персоналом;

10 балів – слабка сила впливу ризиків;

20 балів – середня сила впливу;

30 балів – значна сила впливу;

40 балів – сильний вплив;

50 балів – критичний або руйнівний вплив.

Інтерпретацію інтегрального рівня кадрових ризиків системи управління персоналом, яка базується на шкалі Харрінгтона, подано в таблиці 3. Як видно з цієї таблиці сутність рекомендацій менеджменту підприємства та їх невідкладна реалізація визначається діапазоном значень інтегрального рівня ризику.

Результати впливу факторів кадрового ризику, які виникають на різних етапах системи управління персоналом, на діяльність банківської установи наведено в табл. 4. Розрахунок абсолютних та відносних пріоритетів здійснювали за допомогою кількісного методу. Абсолютні пріоритети розраховували шляхом множення кожного рядка матриці на вектор-стовпець за системою формул 3.

$$\left. \begin{aligned} P_1 &= a_{11}\Sigma a_{1i} + a_{12}\Sigma a_{2i} + \dots + a_{1n}\Sigma a_{ni}, \\ P_2 &= a_{21}\Sigma a_{1i} + a_{22}\Sigma a_{2i} + \dots + a_{2n}\Sigma a_{ni}, \\ &\dots \\ P_n &= a_{n1}\Sigma a_{1i} + a_{n2}\Sigma a_{2i} + \dots + a_{nn}\Sigma a_{ni} \end{aligned} \right\} (3)$$

$$p_i = P_1 / \Sigma P_1, \quad (4)$$

де P_1, P_2, P_n – абсолютні пріоритети,
 Σa_{in} – вектор-стовпчик.
 Відносні пріоритети p_i обчислювались шляхом нормування (в частках одиниці) за формулою 4.

де, P_1, P_2, P_n – абсолютні пріоритети,
 ΣP_1 – сума абсолютних пріоритетів за всіма чинниками.

На завершальному етапі дослідження детально аналізували результати оцінювання кадрових ризиків різних етапів системи управління персоналом. Результати їх оцінювання наведено в табл. 5.

Таблиця 2

Кадрові ризики, що виникають в процесі управління персоналом

Етап процесу управління персоналом	Характеристика кадрового ризику системи управління персоналом
Підбір та найм персоналу	Неправильні/неефективні методи пошуку, відбору та оцінки кандидатів; невідповідний або відсутній профіль кандидата; відсутня перевірка кандидатів службою безпеки; неточне донесення умов роботи кандидатам; низька кваліфікація спеціалістів з підбору персоналу; відсутність затвердженого порядку підбору та найму персоналу тощо
Адаптація персоналу	Відсутність наставника на період адаптації або його низька кваліфікація; відсутність програми адаптації для нових співробітників; відсутність постановки чітких завдань новому співробітнику на період адаптації; відсутність або недосконалість затвердженої системи адаптації тощо
Навчання та розвиток персоналу	Відсутність або неефективність програми навчання та розвитку персоналу; недостатнє фінансування цієї програми; перенавантаження персоналу в період навчання без відриву від виробництва; ризик зростання мобільності працівників після навчання тощо
Оцінка персоналу	Відсутність або неефективність системи оцінювання персоналу; невідповідність цілі оцінки корпоративним цілям банку; низькі результати оцінювання співробітників; значні витрати ресурсів на проведення оцінювання тощо.
Мотивація персоналу	Відсутність результативної системи мотивації; незадоволеність персоналу рівнем моральної та матеріальної компенсації зусиль тощо.
Контроль персоналу	Відсутність прийнятої системи та методів контролю персоналу; супротив персоналу процедурам контролю; неефективність обраних методів контролю персоналу тощо
Вивільнення персоналу	Перехід персоналу, що звільняється до конкурентів; неправомірне звільнення співробітників; нерозуміння банком причин звільнення співробітників; ризик витоку баз даних, клієнтів, ноу-хау, розголошення конфіденційної інформації звільненими співробітниками; невдоволеність співробітників при звільненні, скарги до Профспілок та Трудової інспекції; незадоволеність співробітників, які залишились працювати тощо
Неефективне використання персоналу	Неефективна організація праці; відсутність належних умов праці; низький рівень трудової дисципліни; відсутність та низький рівень корпоративної культури; відсутність планування діяльності персоналу тощо

Джерело: систематизовано авторами [2 – 4, 6, 10, 14 – 16]

Таблиця 3

Інтерпретація інтегрального рівня кадрового ризику системи управління персоналом

Інтервал I _{кр}	Рівень ризику	Характеристика рівня ризику	Рекомендації щодо усунення ризику
0,8 – 1,0	Критичний (дуже високий)	Дуже висока ймовірність прояву ризиків; руйнівні наслідки ризиків	Необхідно терміново розробити комплекс заходів для мінімізації або усунення кадрових ризиків та компенсуючих заходів щодо їх наслідків з урахуванням чинників зовнішнього та внутрішнього середовища
0,63 – 0,8	Високий	Висока ймовірність прояву ризиків; значні наслідки ризиків	Слід розробити та провести комплекс заходів щодо ослаблення кадрових ризиків і швидкого реагування на зміни внутрішнього та зовнішнього середовища
0,37 – 0,63	Середній	Середня ймовірність прояву ризиків; незначні наслідки ризиків	Визначення чинників ризику від найбільш до найменш значних та оцінка їх впливу та наслідків
0,2 – 0,37	Низький	Низька ймовірність прояву ризиків; малі наслідки ризиків	Виявлені ризики потрібно усунути, або принаймні утримувати на тому ж рівні; варто використовувати та підсилювати сильні сторони персоналу
0,0 – 0,2	Дуже низький	Малоймовірний прояв ризиків; наслідки від прояву ризиків мінімальні	Проведення заходів щодо моніторингу виникнення найбільш вірогідних та небезпечних кадрових ризиків

Джерело: систематизовано авторами [9, 12, 14, 15, 17 – 20]

Таблиця 4

Оцінка кадрових ризиків системи управління персоналом банківської установи за 2020 рік

Кадрові ризики	Коефіцієнт переваги значущості фактору кадрового ризику								Сума	Пріоритет		Оцінки складових	Оцінка ризику
	1	2	3	4	5	6	7	8		Абсолютний	Відносний		
1. Підбір та найм персоналу	1	1	1	0,2	1	5	1	1	11,2	125,6	0,103	0,64	0,07
2. Адаптація персоналу	1	1	1	1	1	0,2	0,2	1	6,4	80,8	0,067	0,75	0,05
3. Навчання та розвиток персоналу	1	1	1	0,2	0,2	5	1	1	10,4	110,24	0,091	0,73	0,07
4. Оцінка персоналу	5	1	5	1	1	1	1	1	16	189,6	0,156	0,76	0,12
5. Мотивація персоналу	1	1	5	5	1	5	0,2	1	19,2	228,64	0,188	0,68	0,13
6. Контроль персоналу	0,2	5	0,2	1	0,2	1	0,2	1	8,8	80,8	0,067	0,61	0,04
7. Вивільнення персоналу	1	5	1	5	1	5	1	0,2	19,2	218,4	0,180	0,51	0,09
8. Неefективне використання персоналу	1	1	1	1	1	1	5	1	12	180	0,148	0,6	0,09
Всього									103,2	1214,08	1,000	5,28	0,65

Джерело: розраховано авторами на основі [3, 9, 12, 14, 15, 22, 26]

Оцінка кадрових ризиків, що виникають в процесі управління персоналу

Кадрові ризики	Оцінка ризику
Підбору та найму персоналу	0,64
Адаптація персоналу	0,75
Навчання та розвиток персоналу	0,73
Оцінка персоналу	0,76
Мотивація персоналу	0,68
Контроль персоналу	0,61
Вивільнення персоналу	0,51
Неефективне використання персоналу	0,6

Джерело: сформовано авторами

Як видно з табл. 5 запропонований удосконалений методичний підхід дозволяє оцінити рівень ризику на кожному етапі функціонування системи управління персоналом. Для банку, ризики якого оцінювались, встановлено, що найбільші рівні ризиків характерні для процесів: адаптації персоналу, навчання та розвитку персоналу, оцінки персоналу та мотивації персоналу.

Перевагою даного підходу є можливість визначення рівня ризику кожного окремо деструктивного чинника, який впливає на систему управління персоналом, а також постійно діагностувати зміну його значення в часі. Особливо це важливо в періоди запровадження організаційно-функціональних змін у системі управління персоналом, при реорганізації банку, змінах законодавства, реалізації стратегії тощо.

Методичний підхід може бути особливо корисним для державних банків, регулювання діяльності яких носить більш жорсткий характер. Даний підхід оцінки кадрових ризиків, в якості експериментального, знаходить своє практичне застосування серед вітчизняних комерційних банків. Він дозволяє службам управління персоналом будь-якого банку здійснювати аналіз власної кадрової політики, оцінити ефективність прийнятих рішень та методів управління персоналом. Підхід може стати важливим інструментом планування та формування бюджету на персонал.

Висновки. Таким чином, в цьому дослідженні запропоновано удосконалений методичний підхід до

комплексного оцінювання кадрових ризиків, які виникають на різних етапах процесу управління персоналом банківської установи за допомогою розрахунку інтегрального рівня ризику та інтерпретації отриманих оцінок з використанням шкали Харрінгтона.

Методичний підхід адаптований до існуючої нормативно-правової бази державного регулювання діяльності вітчизняних банківських установ, враховує вимоги міжнародних та вітчизняних стандартів ризик-менеджменту, а також приклади успішної вітчизняної практики оцінювання ризиків ризик-менеджерами банків. Цей підхід, на відміну від існуючих є більш комплексним та конкретизованим інструментом неперервного оцінювання різних деструктивних чинників системи управління персоналом банку на усіх етапах та напрямках її функціонування, який дозволяє вчасно реагувати та приймати ефективні управлінські рішення щодо усунення кадрових ризиків.

Література:

1. Воржакова Ю. П. Становлення та еволюція наукових поглядів щодо поняття «кадрові ризики». *Підприємництво та інновації*. 2018. Вип. 5. С. 76-81.
2. Демчук Н. І., Абахтімова А. А. Управління банківськими ризиками. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2017. Вип. 24. Ч.1. С. 117-119.
3. ДСТУ ISO/IEC 31010:2013 Національний стандарт України. Керування ризиком. Методи загального оцінювання ризику : чинний від 2013-12-11. Київ, 2013. URL : <https://khoda.gov.ua/image/catalog/files/dstu%2031010.pdf>.
4. Дуднева Ю. Е. Сутність та класифікація кадрових ризиків організацій. *Економіка і*

суспільство, 2017. № 8. С. 245-249. URL : https://economyandsociety.in.ua/journals/8_ukr/43.pdf.

5. Про запобігання та протидію (легалізації) відмиванню доходів, одержаних злочинним шляхом, фінансуванню тероризму та фінансуванню розповсюдження зброї масового знищення : Закон України від 06 грудня 2019 року № 361-IX. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/361-20#Text>.

6. Коваленко В. В. Системи ризик-менеджменту в банках: теоретичні та методологічні аспекти: монографія / за ред. В. В. Коваленко. Одеса: ОНЕУ, 2017. 304 с.

7. Кодекс законів про працю України від 10 жовтня 1971 року № 322-VIII. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08#Text>.

8. Кривошеїн В. В. Соціальні ризики постсучасності: сутність та класифікація. *Epistemological studies in Philosophy, Social and Political Sciences*. 2018. Vol. 1. No 1-2. С. 16-28. URL : http://nbuv.gov.ua/UJRN/epstphsps_2018_1_1-2_5.

9. 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. URL : <http://ea.donntu.edu.ua/handle/123456789/18967>.

10. Мішина С. В., Мішин О. Ю. Класифікація кадрових ризиків підприємства. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2016. Вип. 53. С. 87-92. URL : <http://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/11803>.

11. Назарчук Т. В., Косіюк О. М. Менеджмент організацій : навчальний посібник. Київ : «Центр другої літератури», 2016. 560 с.

12. Романенко М. О. Кількісний аналіз ризику діяльності персоналу. *Економічний часопис – XXI*. 2011. № 1-2. С. 66-69. URL : <http://dspace.nbuv.gov.ua/handle/123456789/32031>.

13. Романенко М. О. Управління ризиками діяльності персоналу підприємства: автореф. дис. на здобуття наук. ступ. канд. екон. наук: спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами (за видами діяльності)». Львів, 2012.

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

15. Проскура В. Ф. Методологічні підходи до управління ризиками. *Економіка і суспільство*. 2017. Вип. 9. С. 599-607.

16. Про затвердження Методичних рекомендацій щодо організації та функціонування систем ризик-менеджменту в банках України : Постанова Правління Національного банку України від 02 серпня 2004 року № 361. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0361500-04#Text>.

17. Про схвалення Методичних рекомендацій щодо планування в банках України заходів на випадок виникнення непередбачуваних обставин:

Постанова Правління Національного банку України від 08 вересня 2008 року № 271. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0271500-08#Text>.

18. Про затвердження Положення про організацію заходів із забезпечення інформаційної безпеки в банківській системі України: Постанова Правління Національного банку України від 28 вересня 2017 року № 95. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0095500-17#Text>.

19. Про затвердження Положення про організацію системи внутрішнього контролю в банках України та банківських групах: Постанова Правління Національного банку України від 02 липня 2019 року № 88. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0088500-19#Text>.

20. Про затвердження Положення про організацію системи управління ризиками в банках України та банківських групах: Постанова Правління Національного банку України від 11 червня 2018 року № 64. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0064500-18#Text>.

21. Хаб'юк О. Банківське регулювання та нагляд через призму рекомендацій Базельського комітету: монографія. Івано-Франківськ: ОШПО; Снятин: ПрутПринт, 2008. 260 с.

22. Хитра О. В., Андрушко Л. М. Поняття, фактори і наслідки кадрових ризиків на підприємстві. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2013. Вип. 1 (48). С. 163–167. URL : http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vsed_2013_1_27.

23. Алавердов А. Р. Организация управления персоналом современного российского банка: учеб. пособие. Москва : «БДЦ-пресс», 2011. 320 с.

24. Бадалова А. Г., Москвитин К. П. Управление кадровыми рисками предприятия. *Российское предпринимательство*. 2005. №7. С. 92–98.

25. Бадалова А. Г. Управление рисками производственных систем: теория, методология, механизмы реализации. Москва : Станкин, ЯНУС-К, 2006. 328 с.

26. Гайфуллина М. М. Интегральный подход к оценке кадрового потенциала предприятия. *Вестник ВЭГУ*. 2015. № 4. С. 22–33.

27. Метельская, Е. А., Дьяченко О. Н. Кадровые риски современного предприятия. *Инновационный Центр Развития Образования и Науки*, 2014. URL : https://otherreferats.allbest.ru/management/01192307_1.html.

28. Метельская Е. А., Дьяченко О. Н. Анализ подходов и методов управления рисками в современных условиях хозяйствования и ведения бизнеса. *Социально-экономические проблемы развития Южного макрорегиона*. 2013. С. 132–139.

29. Метельская Е. А., Ломакин В. В., Трудовая мотивация персонала как фактор и инструмент управления кадровыми рисками организации. *Вестникакадемии знаний*. 2018. №26(3). С. 174-177. URL : <http://academiyadt.ru/wp->

content/uploads/vaz/zhurnal-vestnik-akademii-znanij-vaz-n-26-3-maj-ijun-2018.pdf.

30. Митрофанова А. Е. Концепция управления кадровыми рисками в работе с персоналом организации. *Компетентность*. 2013. № 3. С. 40-45.

31. ISO 31000:2018 Risk management — Guidelines. 2018.

32. MISO/TR 31004:2013 Risk management — Guidance for the implementation of ISO 31000.

References:

1. Vorzhakova, Yu. P. (2018), “Formation and evolution of scientific views on the concept of “personnel risks””, *Pidpriemnytstvo ta innovatsii*, № 5. Pp. 76-81.

2. Demchuk, N. I. and Abakhtimova A. A. (2017), “Banking risk management”, *Naukovyi visnyk Khersonskoho derzhavnoho universytetu*. № 24. Ch.1. Pp. 117-119.

3. DSTU ISO / IEC 31010: 2013 National standard of Ukraine. Risk management. Methods of general risk assessment: effective from 2013-12-11, Kyiv, Ukraine, retrieved from : <https://khoda.gov.ua/image/catalog/files/dstu%2031010.pdf>.

4. Dudnieva, Yu. E. (2017), “The essence and classification of personnel risks of organizations”, *Ekonomika i suspilstvo*, № 8, pp. 245-249, retrieved from : https://economyandsociety.in.ua/journals/8_ukr/43.pdf.

5. The Verkhovna Rada of Ukraine (2019), The Law of Ukraine “On prevention and counteraction (legalization) of money laundering, terrorist financing and financing of proliferation of weapons of mass destruction” from 06.12.2019 № 361-IX, retrieved from : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/361-20#Text>.

6. Kovalenko, V. V. (2017), *Systemy ryzyk-menedzhmentu v bankakh: teoretychni ta metodolohichni aspekty* [Risk management systems in banks: theoretical and methodological aspects], ONEU, Odesa, Ukraine, 304 p.

7. Labor Code of Ukraine (1971), retrieved from : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08#Text>.

8. Kryvoshein, V. V. (2018), “Social risks of postmodernity: essence and classification”, *Epistemological studies in Philosophy, Social and Political Sciences*. Vol. 1. №1-2. Pp. 16-28. retrieved from : http://nbuv.gov.ua/UJRN/epstphsps_2018_1_1_2_5.

9. Liashok, N. Iu. (2008), “Using cluster analysis to assess personnel risks”, *Aktualni problemy ekonomichnoho i sotsialnoho rozvytku rehionu* [Current issues of economic and social development of the region], Zbirnyk materialiv rehionalnoinukovo-praktychnoi konferentsii [collection of materials of the regional scientific-practical conference], Svit knyhy, Donetsk, Ukraine, retrieved from : <http://ea.donntu.edu.ua/handle/123456789/18967>.

10. Mishyna, S. V. and Mishyn, O. Iu. (2016), “Classification of personnel risks of the enterprise”, *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti*. № 53. Pp.

87-92, retrieved from : <http://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/11803>.

11. Nazarchuk, T. V. and Kosiuk O. M. (2016), *Menedzhment orhanizatsii* [Management of organizations], Tsentr uchbovoi literatury, Kyiv, Ukraine, 560 p.

12. Romanenko, M. O. (2011), “Quantitative risk analysis of staff activities”, *Ekonomichni chasopys – XXI*. 2011. № 1-2. Pp. 66-69, retrieved from : <http://dspace.nbuv.gov.ua/handle/123456789/32031>.

13. Romanenko, M. O. (2012), “Risk management of enterprise personnel”, Ph.D. Thesis, Economics, Lviv, Ukraine.

14. Pakhlova, O. (2014), “Assessment of personnel risks in the production enterprise”, *Naukovyi visnyk Khersonskoho derzhavnoho universytetu*, № 9, vol. 1, pp. 136–140.

15. Proskura, V. F. (2017), “Methodological approaches to risk management”, *Ekonomika i suspilstvo*, № 9, pp. 599-607.

16. Resolution of the Board of the National Bank of Ukraine (2004), “On approval of Methodical recommendations on the organization and functioning of risk management systems in banks of Ukraine”, from 02.08.2004, № 361, retrieved from : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0361500-04#Text>.

17. Resolution of the Board of the National Bank of Ukraine (2008), “About approval of Methodical recommendations on planning in banks of Ukraine of actions in case of occurrence of unforeseen circumstances”, from 08.09.2008, № 271, retrirved from : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0271500-08#Text>.

18. Resolution of the Board of the National Bank of Ukraine (2017), “On approval of the Regulations on the organization of measures to ensure information security in the banking system of Ukraine”, from 28.09.2017, № 95, retrieved from : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0095500-17#Text>.

19. Resolution of the Board of the National Bank of Ukraine (2019), “On approval of the Regulations on the organization of the internal control system in banks of Ukraine and banking groups”, from 02.07.2019, № 88, retrieved from : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0088500-19#Text>.

20. Resolution of the Board of the National Bank of Ukraine (2018), “On approval of the Regulations on the organization of the risk management system in banks of Ukraine and banking groups”, from 11.06.2018, № 64, retrieved from : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0064500-18#Text>.

21. Khabiuk, O. (2008), *Bankivske rehuliuвання ta nahliad cherez pryzmu re- komendatsii Bazelskoho komitetu* [Banking regulation and supervision through the prism of the Basel Committee's recommendations], OIPPO; Sniatyn: PrutPrynt, Ivano-Frankivsk, Ukraine, 260 p.

22. Khytra, O. V. and Andrushko, L. M. (2013), “The concept, factors and consequences of personnel risks in the enterprise”, *Visnyk sotsialno-ekonomichnykh doslidzhen*, № 1 (48), pp. 163–167, retrieved from : http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vsed_2013_1_27.

23. Alaverdov, A. R. (2011), *Organizatsiya upravleniya personalom sovremennogo rossiyskogo banka* [Organization of personnel management of a modern Russian bank], BDTs-press», Moscow, Russia, 320 p.

24. Badalova, A. G. and Moskvitin, K. P. (2005), “Personnel risk management of the enterprise”, *Rossiyskoye predprinimatelstvo*, №7, pp. 92–98.

25. Badalova, A. G. (2006), *Upravleniye riskami proizvodstvennykh sistem: teoriya. metodologiya. mekhanizmy realizatsii* [Risk management of production systems: theory, methodology, implementation mechanisms], Stankin. YaNUS-K, Moscow, Russia, 328 p.

26. Gayfullina, M. M. (2015), “An integral approach to assessing the personnel potential of an enterprise”, *Vestnik VEGU*, № 4, Pp. 22–33.

27. Metelskaya, E. A. and Diachenko O. N. (2014), “Personnel risks of a modern enterprise”, *Innovatsionnyy Tsentr Razvitiya Obrazovaniya i Nauki*, retrived from :

https://otherreferats.allbest.ru/management/01192307_1.html.

28. Metelskaya, E. A. and Diachenko, O. N. (2013), “Analysis of approaches and methods of risk management in modern conditions of managing and doing business”, *Sotsialno-ekonomicheskiye problemy razvitiya Yuzhnogo makroregiona*, vol. 27, pp. 132–139.

29. Metelskaya, E. A. and Lomakin, V. V. (2018), “Labor motivation of personnel as a factor and tool for managing personnel risks of an organization”, *Vesnik akademii znaniy*, №26(3), pp. 174-177, retrieved from : <http://academiyadt.ru/wp-content/uploads/vaz/zhurnal-vestnik-akademii-znaniy-vaz-n-26-3-maj-ijun-2018.pdf>.

30. Mitrofanova, A. E. (2013), “The concept of personnel risk management in work with the personnel of the organization”, *Kompetentnost*, № 3, pp. 40-45.

31. ISO 31000:2018 Risk management — Guidelines.

32. MISO/TR 31004:2013 Risk management — Guidance for the implementation of ISO 31000.

Стаття надійшла до редакції 02.11.2021 р.