

**Источники и литература:**

1. Куражковский Ю. Н. Очерки природопользования / Ю. Н. Куражковский. – М., 1969. – 61 с.
2. Леоненков А. В. Нечеткое моделирование в среде MATLAB и fuzzy TECH. – СПб. : БХВ-Петербург, 2003. – 736 с.
3. Ляшко И. Зарубежный опыт использования вторичных ресурсов / И. Ляшко // Бизнесинформ. – 1999. – № 11–12. – С. 118–120.
4. Методи оцінки екологічних витрат : [монографія] / за ред. Л. Г. Мельника та О. І. Крінцевої. – Суми : ВТД «Університетська книга». 2004. – 288 с.
5. Миронов Ц. Локализация экономических рисков / Ц. Миронов // Вопросы экономики, 1999. – № 4. – С. 127–132.
6. Loughlin J. Regions and the New Nation-State // Unpublished paper for European Consortium for Political Research (Joint Session of Workshops.-Oslo). – 1999. – 29 March-3 April. — P. 103–110.
7. Ячменева В. М. Эффективность природопользования в курортном регионе и особо охраняемых природных территориях [монография] / В. М. Ячменева, М. В. Высочина, А. С. Фененко. – Симферополь : ИТ «Ариал», 2012. – 300 с.
8. Stiglitz J. Wither Reform? Ten Years of Transitions // World Bank Annual Conference on Development Economics. – Washington : D.C., 1999. – April 28–30. – P. 31–37.
9. Бочарников В. П. Прогнозные коммерческие расчеты и анализ рисков на Fuzzy for Exel / В. П. Бочарников. – К. : ИНЭККС, 2000. – 159 с.

**Хайнюк А.С., Ячменева В.М.****УДК 331.108****КАДРОВЫЕ РИСКИ: ПРИРОДА И ФОРМЫ ИХ ПРОЯВЛЕНИЯ**

***Анотация.** В статье приведена авторская интерпретация понятия "Кадровые риски". Анализ существующих классификаций кадровых рисков позволил выявить их особенности, (качественные, количественные, ценностные, организационно-управленческие, личностные). Существующие подходы к группировке понятий (целостные и информационные) позволили установить причинно-следственные связи между результатами и целями конкретного исследования.*

***Ключевые слова:** угроза, риски, кадровые риски, классификация рисков, последствия.*

***Анотація.** У статті наведена авторська інтерпретація поняття "Кадрові ризики". Аналіз існуючих класифікацій кадрових ризиків дозволив виявити їх особливості, (якісні, кількісні, ціннісні, організаційно-управлінські, особистісні). Існуючі підходи до угруповання понять (цілісні і інформаційні) дозволили встановити причинно-наслідкові зв'язки між результатами і цілями конкретного дослідження.*

***Ключові слова:** загроза, ризики, кадрові ризики, класифікація ризиків, наслідки.*

***Summary.** The article presents the author's interpretation of the concept of "Human risks." The study investigated the behavior of threats depending on the environment and its display subsystem, if the external environment a threat remains as a threat, as a result of penetration into the internal environment of the enterprise, the threat manifests itself in the form of risk, each of these manifestations has positive and negative consequences. Revealed that in order to achieve the expected result as the internal and external environment is necessary to use administrative measures to reduce the impact in the form of damages or to benefit. A prerequisite for the management of human risk is their study, which reveals the risks and their components, as well as actions related to personnel that may pose a risk to the enterprise. For effective impact on human risk of needing their classification, which allows you to effectively apply the techniques, methods and techniques of risk management. Analysis of existing classifications of personnel risks revealed their characteristics (qualitative, quantitative, values, organizational, managerial, personal), that allows to predict the emergence and manifestation of human risks. Existing approaches to grouping of concepts (integrity and information) allowed to establish causal relationships between the results and the objectives of a particular study.*

***Keywords:** Threats, Risks, personnel risks, classification of risks, consequences.*

**Постановка проблемы.** Риски в деятельности предприятия являются его атрибутом, так как их последствия длительны во времени и в пространстве. Формы проявления последствий рисков характеризуется масштабом и глубиной, но при этом они могут быть как положительными, то есть приносящими выгоду, так и, отрицательными определяющими ущерб. На микроуровне риски дуальны: с одной стороны они выступают сдерживающим фактором, с другой – движущей силой в развитии предприятия. Поэтому на сегодняшний день изучение рисков во всех формах их проявления (финансовые, кадровые, маркетинговые, производственные и т. д.) в деятельности предприятия являются актуальными, особенно если это касается человеческого фактора. Проявление кадровых рисков имеет большое значение для кадровой подсистемы предприятия, которая является ключевой, так как именно она регулирует деятельность предприятия и во многом от ее функционирования зависит результат деятельности предприятия в целом. Возникновение рисков является следствием принятия управленческого решения, то есть осознанный шаг к принятию определенных условий игры, как во внешней, так и во внутренней средах. От управленческого решения зависит возможное появление, предотвращение или минимизация рисков, а так же их последствия, в виде не эффективной деятельности предприятия или неадекватной реакции на изменения во внешней среде и как следствие прямые и косвенные потери. Любые тенденции развития деятельности предприятия напрямую связаны с кадровыми рисками. Для более устойчивого функционирования и развития предприятия необходимо своевременное и максимально точное прогнозирование, анализ, выявление, и предотвращение кадровых рисков и их последствий.

**Анализ публикаций.** «Кадровые риски» являются междисциплинарными. Так в теории управления и принятии управленческого решения, «кадровые риски» рассматриваются как сложное и неоднозначное понятие которое, изучается рискологией, психологией, социологией и теорией управления. Кадровые риски являются сложными рисками, оценка уровня которых требует поиска различных подходов и их формализации. Выявления факторов, которые усиливающих кадровые риски, их последствия которых не прогнозируются в деятельности предприятия.

Управлению рисками посвящены труды А.Г. Бадаловой, Е.С. Жарикова, Л.В. Зубаревой, Ю.Г. Одегова, С.Г. Радько, Н.В. Самоукиной, И.И. Цветковой, С.В. Шекшни и других авторов [1]. В кадровом менеджменте уделяется большое внимание вопросам управления персоналом через призму риск-менеджмента (Е.Б. Буланова, А.Л. Слободской, В.Н. Федосеев, М.Ю. Хромов и др.). Также риски рассматриваются известными учеными в области психологии (А.А. Парамонов, Э. Берн и др.), как некая характеристика индивидуума [1].

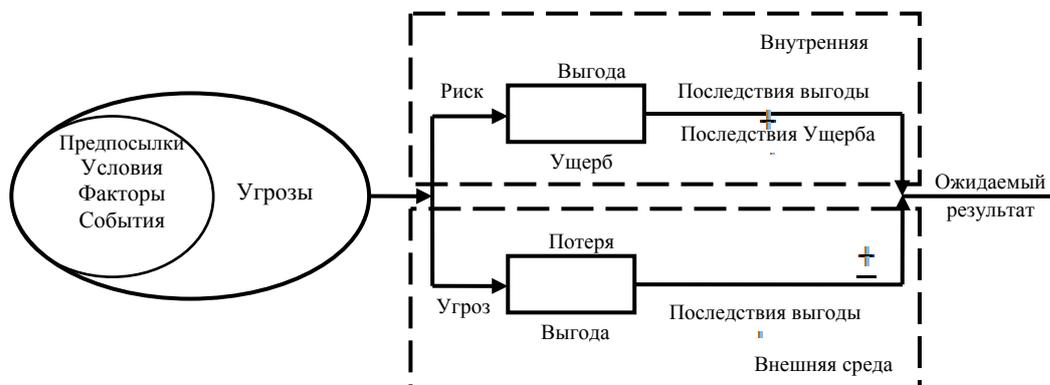
**Целью** исследования является формирование концепции кадровых рисков в контексте природы их возникновения и форм проявления.

В ходе исследования решены следующие задачи:

- раскрыта сущность понятия "кадровые риски" в контексте исследования;
- проведен анализ существующих классификаций с целью выявления дополнительных признаков;
- проанализированы существующие подходы к формированию методик управления кадровыми рисками;
- выявлены их достоинства и недостатки;

**Изложение основного материала.** Предпосылками возникновения угроз во внешней среде являются условия, факторы и события. Так как угроза дуальна в зависимости от среды ее проявления, она несет в себе разную смысловую нагрузку. Если она проявляется во внешней среде, то остается угрозой, и может проявляться в виде потери и выгоды, каждое из этих проявлений имеет свои последствия, как положительные, так и отрицательные, в результате эффективной реализации управленческих мер, эти последствия приводят к ожидаемому результату.

Если угрозы проявляются во внутренней среде, то они проявляются в виде рисков. Риски, так же как и угрозы имеют две формы проявления, в виде выгоды и ущерба. Последствия могут быть как положительными, так и отрицательными, эффективность использования управленческих мер так же приводят к ожидаемому результату. Визуально угрозы и риски представлены на рисунке 1.



**Рис. 1.** Поведение угрозы в зависимости от среды проявления

Для достижения ожидаемого результата во внутренней и внешней средах, всегда используются управленческие мероприятия, набор которых различен в зависимости от того какие проявляются последствия. Во внутренней среде угрозы проявляются в виде рисков, в соответствующей подсистеме, и для снижения последствий в виде ущерба или извлечения выгоды, необходимо реализовать особый комплекс управленческих мероприятий направленных именно на эту подсистему.

Во внутренней среде понятие «кадровые риски» будем рассматривать как последствия принятия или не принятия управленческого решения, которые могут стать причиной свершения событий, последствия которых позитивно или негативно скажутся на деятельности предприятия в целом. Кадровые риски являются причинно-следственными последствиями управленческих решений в кадровой подсистеме.

Причиной возникновения кадровых рисков могут стать не только действия со стороны управленческого персонала предприятия, но и бездействия связанного с не достаточным опытом, не компетентностью, недостаточным уровнем квалификации и т.д. Одной из причин возникновения такого риска может быть недоиспользование трудового потенциала, при этом существует возможность наступления негативных последствий на предприятии в будущем.

На практике существует достаточно большое количество кадровых рисков, классификация которых необходима для эффективного воздействия на них. Группировка кадровых рисков по определенным признакам нужна для достижения ожидаемого результата. Такая классификация позволит эффективно применять методы, способы и приемы управления кадровыми рисками.

Среди ученых, которые занимаются кадровыми рисками и их классификацией, отметим И.И. Цветкову, А.М. Смауглова, П. Ишунина, С.Н. Буланову. Они, в контексте своих исследований, определили классификационные признаки, свойства кадровых рисков и обосновали их группировку.

Так И.И. Цветкова, среди наиболее простых кадровых рисков выделяет [2]:

- должностной риск, состоящий в несоответствии самой должности видам деятельности, целям, задачам, функциям и технологиям. Причинами его может быть неадекватное штатное расписание или искаженное описание должности;
- квалификационно-образовательный риск, суть которого в несоответствии работника занимаемой должности;
- риск злоупотреблений и недобросовестности, зависящий от уровня работы по подбору и найму персонала, от эффективности деятельности служб безопасности, результативности контрольно-ревизионного аппарата, от стиля руководства, корпоративной культуры;
- риск непринятия сотрудниками нововведений. Управление нововведениями предполагает своевременное информирование людей, постановку ясных целей и стратегии, гибкое планирование и организацию, стимулирование персонала и вовлечение его в изменения на всех этапах, обучение персонала и целевое воздействие на его поведение.

В отличие от нее А.М. Смагулов классифицирует кадровые риски следующим образом [3]:

- риски, связанные с набором, отбором и подбором персонала. Эти риски в конечном итоге могут приводить к квалификационным рискам, рискам злоупотреблений и недобросовестности, рискам непринятия нововведений, а также экономическим рискам с различными последствиями. Существенным фактором, который должен быть учтен при отборе, является диалог и взаимное совпадение ожиданий организации и сотрудника, возможность гармоничного включения сотрудника в существующую организационную культуру. Некомфортность культуры для сотрудника приводит к множеству негативных последствий, приводящих к разнообразным рискам;
- риски, связанные с неадекватной мотивацией и неэффективным стимулированием. Эти риски могут приводить к нелояльности, злоупотреблениям, недобросовестности и непринятию нововведений;
- Риски, связанные с увольнением работников. Эти риски могут приводить к существенным материальному и нематериальному ущербу при отсутствии надлежащей работы с увольняемыми сотрудниками;
- риски, связанные с информационной безопасностью и защитой коммерческой тайны. Именно эта группа рисков наиболее часто рассматривается и учитывается вследствие ощущения явной угрозы для бизнеса организации. В публикациях отмечается, что около 80 % материального ущерба организациям наносится их собственным персоналом;
- риски, вызванные наличием в организации определенных групп сотрудников, включаемых в «группы риска» по наблюдаемому или ожидаемому поведению. Большинство конкурентоспособных успешных организаций, может минимизировать данные риски в результате адекватного неформализованного отбора, при котором потенциальные сотрудники могут проявить весь спектр своих достоинств и недостатков.

В обоих случаях мы наблюдаем группировку кадровых рисков по организационно-управленческим признакам, что не противоречит цели их исследования. В зарубежной практике кадровые риски классифицируются по двум группам. К первой из них относятся кадровые риски количественного характера, связанные с недостатком или избытком трудовых ресурсов у конкретной организации. Они могут проявляться в форме разнообразных потерь из-за несоответствия фактической численности сотрудников текущим потребностям предприятия и включают в себя [2]:

- риски несвоевременного замещения вакантных рабочих мест (высвободившихся или создаваемых);
- риски несвоевременного высвобождения персонала при наличии скрытой безработицы в подразделениях организации;
- риски текучести персонала.

Ко второй группе относятся кадровые риски качественного характера, связанные с несоответствием фактических характеристик имеющегося у организации персонала предъявляемым к их требованиям. В свою очередь они включают в себя [2]:

- риски недостаточной квалификации сотрудников;
- риски отсутствия у сотрудников необходимых профессионально значимых качеств;
- риски отсутствия у сотрудников необходимых личностных качеств;
- риски неадекватной мотивации сотрудников;
- риски нелояльности.

Существует большое количество кадровых рисков и их последствий, которые возникают в результате кадровой ошибки, т. е. принятия определенного управленческого решения. Изучение кадровых рисков является необходимым условием для управления ими. Выявление рисков и причин их возникновения дают возможность подобрать набор инструментов для эффективного управления ими. Управление кадровыми рисками, помогает выявить какие события, а так же действия связанные с персоналом могут представлять опасность для предприятия.

П. Ишунин в своей работе рассматривает кадровые риски, используя информационный подход, где риски связанные с потерей информации и нарушением целостности деятельности предприятия. Он выделяет несколько «эффектов» которые, по его мнению, проявляются в результате наступления

определенных рисков событий. Эффекты в результате наступления рисков события могут проявляться следующим образом [4]:

"Раздражающий" эффект - информация была передана ушедшим в отпуск сотрудником или в худшем случае уволившимся сотрудником в рамках своих выполняемых обязанностей, однако у замещающего его коллеги периодически могут возникать трудности с полученной информацией, вопросы, требующие уточнения и др.

"Критический" эффект - когда при увольнении или при уходе в отпуск сотрудник не передал информацию, а замещающий или принятый на эту должность сотрудник не имеет опыта работы в этом направлении деятельности. Тогда отрицательный эффект может быть гораздо серьезней не только для подразделения, но и для организации в целом - от невыполнения плана до потери клиентов и т. п.

П. Ишунин пролегал также учесть немаловажный аспект - финансовый, т.е. потеря сотрудника - это потеря "знаний" в организации - "виртуальные", неосозаемые убытки, т.е. новые знания уходят вместе с квалифицированным специалистом, в которого были вложены финансовые средства на оплату поиска, адаптации сотрудника и оплату обучения - тренинги, семинары, конференции и т. д. Но здесь, используя передачу риска как метод управления риском, финансовые затраты компания может возместить, указав своевременно данный пункт в индивидуальном трудовом договоре с сотрудником или дополнительном договоре на обучение [4].

Е.Н. Буланова в своей работе рассматривает в качестве объекта риска — ценность компании, которой свойственна подверженность потенциальным угрозам. И в результате наступления кадрового риска организация может понести утраты [5]:

- материальных активов предприятия: финансы (хищения, мошенничество, «левачество»), оборудование (поломки, кражи, порча, замена);
- информационных ресурсов: стратегических планов (шпионаж), технологий (промышленный шпионаж), утрата доступа к информационным ресурсам (потеря «связей»), искажение информации;
- морального капитала: формирование нежелательного имиджа, обнародование информации, порочащей предприятие в глазах потенциальных партнеров, клиентов и сотрудников;
- снижение количества и качества человеческих ресурсов;

**Выводы:** таким образом "кадровые риски" в нашей интерпретации являются последствием принятия или не принятия управленческого решения, которые могут стать причиной свершения событий, последствия которых позитивно или негативно скажутся на деятельности предприятия в целом. Кадровые риски являются причинно-следственными последствиями управленческих решений.

Анализ существующих классификаций дал возможность определить что: одни исследователи, при классификации кадровых рисков используют качественные и количественные характеристики, другие — полученный от них эффект, третьи — делают акцент на организационно-управленческих мероприятиях, четвертые — используют ценностный и информационные подходы. Каждая из выше перечисленных классификаций имеет право на существование и соответствует поставленным целям конкретного исследования.

#### **Источники и литература:**

1. Характеристика внешней среды кадровых рисков : сб. XIV Научно-практическая конференция "Устойчивое развитие социально-экономической системы и субъектов рыночной экономики" / В. М. Ячменева, А. С. Хайнюк – 28-29 ноября 2014 года. – Симферополь
2. Цветкова И. И. Классификация кадровых рисков / Цветкова И. И. / Экономика и управление. 2009. № 6. С. 38 – 43.
3. Смагулов А. М. Воздействие кадровых рисков на стратегию управления персоналом железнодорожного транспорта Казахстана : [Электрон. ресурс] / А. М. Смагулов // Режим доступа : [www.erudition.ru](http://www.erudition.ru) // Экономика.
4. Ишунин, П. Управление рисками персонала: проблемы и решения / П. Ишунин, Кадровик. Кадровый менеджмент, 2011, № 3 . – [Электронный ресурс]. [2014]. – Режим доступа : <http://hr-portal.ru>
5. Буланова Е. Н. Процедура управления риском при исполнении кадровых решений / Е. Н. Буланова Известия Российского государственного педагогического университета им. А. И. Герцена 2008. № 54. С. 25 – 28