

**КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ІМЕНІ ТАРАСА ШЕВЧЕНКА  
ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ  
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ  
ІННОВАЦІЙНОЇ ТА ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ**

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА**

**на тему: «УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМИ РИЗИКАМИ МЕДІЙНОЇ  
КОМПАНІЇ»**

**здобувача освіти за ОС «магістр»  
заочної форми навчання**

**галузи знань 07 «УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ»  
спеціальність 073 «МЕНЕДЖМЕНТ  
освітньо-професійна програма  
«МЕНЕДЖМЕНТ ОРГАНІЗАЦІЙ І АДМІНІСТРУВАННЯ»**

**НЕЗГОДИ ОЛЬГИ СЕРГІЇВНИ**

**Науковий керівник:**

**к.е.н., доцент**

**Білорус Тетяна Валеріївна**

Рекомендовано до захисту  
на засіданні кафедри менеджменту  
інноваційної та інвестиційної діяльності  
протокол № \_\_ від \_\_ травня 2023 р.

Завідувач кафедри  
\_\_\_\_\_ професор Ситницький М.В.

**Київський національний університет імені Тараса Шевченка**  
**Економічний факультет**  
**Кафедра менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності**

**«Затверджую»**  
Завідувач кафедри  
менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності, проф.

**Ситницький М.В.**

«01» листопада 2022 р.

**ЗАВДАННЯ**  
**на кваліфікаційну роботу магістра**  
**здобувача освіти за ОС «магістр» заочної форми навчання**  
**галузь знань 07 «Управління та адміністрування»**  
**спеціальність 073 «Менеджмент»**  
**освітньо-професійна програма «Менеджмент організацій і**  
**адміністрування»**

**Незгоди Ольги Сергіївни**

**1. Тема роботи:** «Управління кадровими ризиками медійної компанії» затверджена на засіданні кафедри менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності 27.09.2022, протокол № 3.

**2. Строк завершення роботи:** 10.05.2023.

**3. Попередній захист роботи:** 01.05.2023 – 03.05.2023.

**4. Предмет дослідження:** теоретико-методичні та практичні аспекти управління кадровими ризиками товариства з обмеженою відповідальністю «Студія 1+1».

**5. Об'єкт дослідження:** процес управління кадровими ризиками медійної компанії, вдосконалення її методів, підходів та шляхів мінімізації.

**6. Мета і завдання дослідження:**

**Мета** - дослідження теоретичних та практичних аспектів управління кадровими ризиками медійної компанії щодо пошуку методів їх мінімізації.

**Завдання:**

6.1. Виокремити основні моменти поняття «кадрові ризики» та визначити фактори появи даного явища.

6.2. Дослідити різноманітні класифікації кадрових ризиків.

6.3. Визначити процес оцінювання кадрових ризиків медійної компанії.

6.4. Охарактеризувати діяльність товариства з обмеженою відповідальністю «Телерадіокомпанія «Студія 1+1».

6.5. Проаналізувати кадрове забезпечення ТОВ «ТРК «Студія 1+1».

6.6. Оцінити кадрові ризики в ТОВ «ТРК «Студія 1+1».

6.7. Дослідити процес управління кадровими ризиками в товаристві та запропонувати альтернативні найоптимальніші методи управління кадровими ризиками.

6.8. Проаналізувати кадрові ризики в контексті поколінного аспекту спираючись на отримані результати запропонувати шляхи скорочення кадрових ризиків в ТОВ «ТРК «Студія 1+1».

**Науковий керівник,**

*к.е.н., доцент*

*Білорус Тетяна Валеріївна*

**Студент**

*Незгода Ольга Сергіївна*

### Календарний план виконання завдань

№	Зміст виконаної роботи	Строки виконання	Відмітка керівника про виконання
1.	Вибір теми магістерської роботи, об'єкта і предмета дослідження	червень 2022	
2.	Затвердження теми магістерської роботи й наукового керівника магістерської роботи на засіданні кафедри менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності	вересень 2022	
3.	Ознайомлення з науково-інформаційними джерелами за обраним напрямом досліджень, виявлення наукової проблематики та формування бібліографії, участь у наукових і науково-практичних конференціях, відвідування консультацій наукового керівника для підготовки до науково-дослідної практики, підготовка теоретичного та аналітичного розділів роботи	вересень – грудень 2022 січень-квітень 2023	
4.	Розробка індивідуального завдання на виконання магістерської роботи, узгодження з науковим керівником та затвердження на засіданні кафедри менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності	лютий 2023	
5.	Оформлення першого теоретичного розділу магістерської роботи та подання його на розгляд науковому керівникові	лютий – березень 2023	
6.	Робота над другим аналітичним розділом магістерської роботи та подання його на розгляд науковому керівникові	березень – квітень 2023	
7.	Підготовка третього (конструктивного) розділу магістерської роботи	квітень – травень 2023	
8.	Консультація з приводу оформлення роботи	лютий-квітень 2023	
9.	Перший передзахист магістерської роботи	10.04.- 12.04.2023	
10.	Доопрацювання та остаточне оформлення роботи з урахуванням пропозицій попереднього захисту і зауважень наукового керівника	квітень 2023	
11.	Другий передзахист магістерської роботи	01.05.- 03.05.2023	
12.	Усунення зауважень підсумкового передзахисту магістерської роботи, остаточне оформлення роботи	до 06.05.2023	
13.	Подача роботи на відзив науковому керівнику	до 07.05.2023	
14.	Перевірка роботи щодо текстових збігів та відсутності плагіату	08.05.- 10.05.2023	
15.	Зовнішнє рецензування магістерської роботи	травень 2023	
16.	Рекомендація магістерської роботи до захисту на засіданні кафедри менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності	травень 2023	

**Науковий керівник,**

*к.е.н., доцент*

*Білорус Тетяна Валеріївна*

**Студент**

*Незгода Ольга Сергіївна*

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП</b>	.....	<b>6</b>
<b>РОЗДІЛ І.</b>	<b>ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМИ РИЗИКАМИ МЕДІЙНОЇ КОМПАНІЇ.....</b>	<b>8</b>
<b>1.1</b>	<i>Сутність та роль управління кадровими ризиками медійної компанії.....</i>	<b>8</b>
<b>1.2</b>	<i>Класифікація кадрових ризиків та їхня оцінка.....</i>	<b>11</b>
<b>РОЗДІЛ ІІ.</b>	<b>ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ ОЦІНКИ КАДРОВИХ РИЗИКІВ ТОВАРИСТА З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «ТЕЛЕРАДІОКОМПАНІЯ «СТУДІЯ 1+1».....</b>	<b>17</b>
<b>2.1</b>	<i>Характеристика кадрового забезпечення ТОВ «ТРК «Студія 1+1».....</i>	<b>17</b>
<b>2.2</b>	<i>Оцінка кадрових ризиків ТОВ «ТРК «Студія 1+1».....</i>	<b>22</b>
<b>РОЗДІЛ ІІІ.</b>	<b>ШЛЯХИ МІНІМІЗАЦІЇ КАДРОВИХ РИЗИКІВ В ТОВАРИСТВІ З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «ТЕЛЕРАДІОКОМПАНІЯ «СТУДІЯ 1+1».....</b>	<b>39</b>
<b>3.1</b>	<i>Управління кадровими ризиками в ТОВ «ТРК «Студія 1+1».....</i>	<b>39</b>
<b>3.2</b>	<i>Оцінювання кадрових ризиків в ТОВ «ТРК «Студія 1+1» за поколіннями X, Y та Z.....</i>	<b>50</b>
<b>ВИСНОВОК.....</b>		<b>55</b>
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....</b>		<b>61</b>
<b>ДОДАТКИ.....</b>		<b>67</b>

## ВСТУП

**Актуальність теми.** В умовах конкурентного світу зі значним ступенем невизначеності підвищується рівень ризик-менеджменту та вимоги до управління ризиками незалежно від виду. Управління кадровими ризиками є ефективною методологією забезпечення конкурентоспроможності медійної компанії, однак цей процес управління є складним та багаторівневим. Оскільки потрібно не тільки визначити місце кожного ризику в системі управління медійної компанії, але і обрати найбільш дієвий метод управління кадровими ризиками задля їх мінімізації та ліквідації.

Багато вчених досліджують сутність поняття «кадрові ризики», їхню класифікацію та методи управління ними у своїх наукових працях, а саме Л. Іщук, І. Гончарова, Є. Гончарова, О. Пахлова, Ю. Дуднєва, С. Мішина, О. Мішин, О. Хитра, Л. Андрушко, І. Башинська, Л. Горбачова, В. Жуковська та інші вітчизняні, зарубіжні науковці, що приділяють увагу теоретичним та практичним аспектам даного питання.

**Мета і завдання дослідження.** Метою магістерської роботи виступає дослідження теоретичних та практичних аспектів управління кадровими ризиками медійної компанії щодо пошуку методів їх мінімізації.

Задля досягнення поставленої мети необхідно вирішити наступні завдання:

- виокремити основні моменти поняття «кадрові ризики» та визначити фактори появи даного явища;
- дослідити різноманітні класифікації кадрових ризиків;
- визначити процес оцінювання кадрових ризиків медійної компанії;
- охарактеризувати діяльність товариства з обмеженою відповідальністю «Телерадіокомпанія «Студія 1+1»;
- проаналізувати кадрове забезпечення ТОВ «ТРК «Студія 1+1»;
- оцінити кадрові ризики в ТОВ «ТРК «Студія 1+1»;

- дослідити процес управління кадровими ризиками в товаристві та запропонувати альтернативні найоптимальніші методи управління кадровими ризиками;

- проаналізувати кадрові ризики в контексті поколінного аспекту спираючись на отримані результати запропонувати шляхи скорочення кадрових ризиків в ТОВ «ТРК «Студія 1+1»;

**Об'єктом дослідження** є процес управління кадровими ризиками медійної компанії, вдосконалення її методів, підходів та шляхів мінімізації.

**Предмет дослідження** – теоретико-методичні та практичні аспекти управління кадровими ризиками товариства з обмеженою відповідальністю «Студія 1+1».

**Методи дослідження.** Теоретико-методичною базою дослідження виступають фундаментальні теоретичні матеріали вітчизняних та зарубіжних науковців в галузі управління кадровими ризиками.

Задля досягнення поставлених перед нами завдань в нашій магістерській роботі, ми використовуємо сучасні методи системного аналізу, метод експертних оцінок, метод багатокритеріального аналізу, метод аналізу ієрархій, метод експертних оцінок, метод спостережень та інші практичні підходи.

## РОЗДІЛ І. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМИ РИЗИКАМИ МЕДІЙНОЇ КОМПАНІЇ

### *1.1. Сутність та роль управління кадровими ризиками медійної компанії*

Сучасне бізнес-середовище дуже стрімко розвивається, відповідно постає чітке питання щодо підбору та управління персоналом, що слугує рушійною силою для будь-якого підприємства. Саме від персоналу медійної компанії залежить дуже багато процесів, адже від того як відбувається взаємодія між співробітниками, як вони проявляють власну цікавість до вирішення поставлених задач, безпосередньо залежить результативність та конкурентоспроможність компанії на ринку медіа сфери.

Розширення трудового колективу призводить до розширення та появи потенційних кадрових ризиків для медійної компанії з боку персоналу. Для того, щоб компанія займала відмінну лідируючу позицію на ринку необхідно застосовувати дії щодо прогнозування, аналізу та регулювання таких ризиків з метою запобігання збитків.

Багато вітчизняних та зарубіжних науковців приділяють увагу розкриттю питання «управління кадровими ризиками на підприємстві» у своїх працях. Однак відсутнє одне чітке тлумачення поняття «кадрові ризики», адже кожен науковець підходить до визначення даного поняття зі своєї сторони та трактує його на свій лад. Дослідження дозволило виявити декілька найбільш поширеніших тлумачень кадрових ризиків, що представлені у таблиці 1.1.1.

**Таблиця 1.1.1**

#### **Підходи до тлумачення поняття «кадрові ризики»**

<b>Автор</b>	<b>Трактування</b>
<b>1</b>	<b>2</b>
І. Горбачова [27, с. 38]	Кадровий ризик характеризується наявністю загроз із боку персоналу для підприємства, які можуть призвести до небезпеки
Є. Гончаров [26, с. 62]	Кадрові ризики – це як невдалий результат у процесі діяльності під впливом негативних чинників зовнішнього середовища та їхній зв'язок із відсутністю кваліфікованого персоналу та недосконалою кадровою політикою

## Продовження таблиці 1.1.1

О. Пахлова [41, с. 136]	Усі ризики, що виникають на підприємстві з огляду на діяльність персоналу, відносить до кадрових
В. Жуковська, Н. Серафим [31, с. 112]	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
І. Криворотько [36, с. 54]	Кадрові ризики – це небезпека втрати співробітників або зниження їх віддачі в результаті зниження вмотивованості персоналу
О. Хитра, А. Хайнюк [48, с. 164]	Кадрові ризики ототожнює з ризиками компетенцій персоналу, під якими розуміється можливість втрат або негативних наслідків прийнятих рішень внаслідок низького рівня компетенцій і недостатньо конструктивної поведінки персоналу, який бере участь у підготовці, прийнятті та реалізації рішень

*\*Джерело: розроблено автором на основі [27, 26,41,31,36,48]*

Оглядаючи роботи вчених можна видіти три підходи до трактування поняття «кадрові ризики». Навколо першого підходу об'єднуються більшість науковців, а саме В. Жуковська, Н. Серафим, І. Горбачова, Є. Пронін, І. Криворотько, які розглядають кадрові ризики як загрозу для господарської діяльності підприємства.

Другий підхід описаний О. Пахловою, що характеризується наявністю чіткими причинами виникнення кадрових ризиків на підприємстві та їхніми наслідками.

Трактування поняття кадрові ризики О. Хитрою та А. Хайнюком відображаються дуальністю сутності даного поняття, та засвідчують, що від кадрів залежить як втрата прибутку, так і отримання надприбутку.

На основі проведеного систематизованого аналізу поняття кадрові ризики, можна визначити, що вони слугують потенційними втратами для підприємства, пов'язаними з власними трудовими ресурсами, що зумовлені недостатньою кваліфікацією та низьким рівнем лояльності.

Причини та фактори виникнення кадрових ризиків є внутрішні, такі що виникають всередині компанії, та зовнішні – під впливом зовнішнього середовища.

Внутрішні фактори розподіляють на організаційні та індивідуальні, представленні на рисунку 1.1.1.



**Рис. 1.1.1. Характеристика внутрішніх факторів появи кадрових ризиків**

*\*Джерело: розроблено автором на основі [43]*

Група зовнішніх факторів є досить широкою, однак недостатньо дослідженою. До неї належать: інфляція, політична ситуація, діяльність конкурентів, умови ринку праці, зміни в законодавчій базі, культурологічні зміни, ставлення до праці.

Враховуючи специфіку діяльності підприємства, можливо визначити причину виникнення зовнішнього ризику. Тому більш деталізований перелік зовнішніх факторів можливо сформуванати, спираючись на індивідуальність.

## 1.2. Класифікація кадрових ризиків та їхня оцінка

У обраній літературі представлено різноманітні підходи до класифікації кадрових ризиків, однак жоден з них не є повним та досконалим, що відображає весь спектр можливих наслідків. На нашу думку, це пов'язано з тим, що кожна організація має власну специфічну сферу діяльності, тому варто запропонувати узагальнену класифікацію ризиків, які виникають за функціональними сферами управління.

Під час здійснення планування, виникають кадрові ризики, пов'язані з плануванням та маркетингом персоналу, що супроводжуються переліком здійснених помилок (табл. 1.2.1).

**Таблиця 1.2.1**

### Класифікація кадрових ризиків за функцією управління «планування»

Вид кадрових ризиків	Помилки в системі управління персоналом
1	2
<i>Ризик, пов'язаний з плануванням та маркетингом персоналу</i>	неправильне визначення загальної чисельності необхідного персоналу
	незбалансованість груп персоналу за віком, освітою та гендерними переконаннями
	неоптимальний кількісний склад
	невідповідність чисельності персоналу до стратегії діяльності організації

*\*Джерело: розроблено автором на основі [29. 38]*

Під час здійснення організації проявляється достатня кількість кадрових ризиків, що охоплюють багато сфер-діяльності. На даному етапі інколи важко передбачити, де саме може виникнути кадровий ризик.

Загалом функціональна сфера управління «організація» характеризується ризиками комунікацій, ризиками, пов'язані з підбором та наймом персоналу, ризиками, пов'язані з організаційною структурою, ризиками оптимальних умов праці, ризиками, пов'язаних з навчанням і розвитком персоналу, та підкріплюються переліком проблем на кожному етапі (табл. 1.2.2).

Таблиця 1.2.2

**Класифікація кадрових ризиків за функцією управління  
«організація»**

Вид кадрових ризиків 1	Помилки в системі управління персоналом 2
<i>Ризики, пов'язані з підбором та найманням персоналу</i>	низька кваліфікація рекрутерів та HR-менджерів
	система підбору персоналу не достатньо досконала
	неточності під складання трудових договорів
	Здійснення помилок під час підбору персоналу
<i>Ризики, пов'язані з організаційним дизайном</i>	оргструктура організації – нераціональна
	відсутність департаменту по роботі з персоналом
	нераціональний розподіл функціональних обов'язків та відповідальності в системі управління персоналом
<i>Ризики, пов'язані з оптимальними умовами праці та адаптацією</i>	режим праці та графік відпочинку є нераціональними
	відсутність заходів, що підтримують психологічний та фізичний стан персоналу
	неефективний процес організації праці
	несприятливі соціальні та економічні умови праці
<i>Комунікативні ризики</i>	несвоєчасне подання повної та достовірної інформації, яка необхідна для виконання функціональних обов'язків
	відсутність інформування співробітників щодо побудови комунікативних зв'язків в межах компанії, тактики поведінки під час робочих зустрічей
<i>Ризики, пов'язані з навчанням та розвитком персоналу</i>	відсутність оцінки персоналу
	компанія не сприяє реалізації отриманих знань працівниками
	неправильність підбору навчальних програм для працівників
	відсутність навчальних програм

\*Джерело: розроблено автором на основі [29, 38]

На появу ризиків, пов'язаних з матеріальною та нематеріальною мотивацією персоналу, впливає ряд помилок, що допускаються в системі управління персоналом (табл. 1.2.3).

Таблиця 1.2.3

**Класифікація кадрових ризиків за функцією управління  
«мотивація»**

Вид кадрових ризиків 1	Помилки в системі управління персоналом 2
<i>Ризики, спричинені матеріальною мотивацією персоналу</i>	відсутність програми стимулювання та мотивування працівників
	низький рівень матеріальної мотивації
	використання неефективних методів матеріального мотивування
	відсутність мотиваційних систем породжує безініціативність співробітників компанії

## Продовження таблиці 1.2.3

1	2
<b>Ризики, спричинені нематеріальною мотивацією персоналу та соціальним розвитком</b>	лояльність співробітників не підвищується через відсутність необхідних для цього умов
	відсутність ефективного пакету нематеріального мотивування з урахування побажань працівників
	відсутність гідних та гарантійних умов при працевлаштуванні

*\*Джерело: розроблено автором на основі [29, 38]*

Здійснюючи контроль, допускається виникнення ряду ризиків, пов'язаних з оцінкою персоналу та правового контролю (табл. 1.2.4).

Таблиця 1.2.4

### Класифікація кадрових ризиків за функцією управління «контроль»

Вид кадрових ризиків	Помилки в системі управління персоналом
1	2
<b>Ризики, пов'язані з оцінкою персоналу</b>	відсутність ефективної системи оцінювання персоналу
	використання неефективних методів оцінки персоналу
	різні критерії оцінки для працівників однієї ланки управління
	присутність суб'єктивізму під час здійснення оцінювання персоналу
<b>Ризики, пов'язані з правовим контролем</b>	відсутність контролю над працівниками щодо дотримання працівниками чинного законодавства під час виконання трудових обов'язків
	відсутність нормативних документів щодо кадрової безпеки
	відсутність процесу мінімізації матеріальної відповідальності між працівником та роботодавцем

*\*Джерело: розроблено автором на основі [29,3 38]*

У процесі дослідження було розглянуто проблематику появи кадрових ризиків в компанії за чотирма функціями управління персоналом. Під час реалізації відповідної функції управління виникають індивідуальні та особливі кадрові ризики, що не притаманні іншим. Однак при мінімізації їх на одному етапі можна повністю їх уникнути на наступному.

Також науковці Жуковська В., Серафим Н. та Горбачова І. класифікують кадрові ризики наступним чином [32, 31, 27]:

— *ризики, що пов'язані з рекрутингом*: сутність даного ризику полягає у складності залучення необхідних для компанії спеціалістів з

відповідним рівнем кваліфікації та розподілення працівників на позиції згідно з їхнім досвідом роботи та кваліфікацією);

— *ризик халатності* (незадоволеність співробітників своєю роботою та відповідне ставлення до неї, відсутність лояльності з боку співробітників до організації);

— *ризик шахрайства, крадіжок*;

— *ризик плинності кадрів в компанії* (неналежні умови праці можуть спричинити загрозу звільнення працівників, це призведе до додаткових витрат на пошук, підбір, навчання та підвищення кваліфікації працівників);

— *іміджеві ризики*;

— *ризик низької кваліфікації* (можлива невідповідність співробітника заявленій освіті, досвіду роботи, кваліфікаційним навичкам та умінням);

— *ризик неефективної мотивації працівників* (вірогідність низької матеріальної та нематеріальної мотивації всередині компанії, розроблення та функціонування такої системи мотивації персоналу, що не відповідають запитам працівників);

— *ризик, пов'язані з інформаційною безпекою, а саме витік комерційної інформації* (невідповідність морально-етичних норм співробітників, що спричиняє розголошення конфіденційної інформації);

— *ризик адаптації персоналу* (період адаптації може бути складним та тривалим).

Існують різні підходи та методи оцінки кадрових ризиків, наприклад, статистичний метод, метод аналогій, комбінований метод. Усі визначені методи можуть якісно застосовуватися для дослідження питання кадрових ризиків. Однак найбільш обґрунтованим та застосованим на практиці підходом оцінки слугує інтегральний, що дає змогу у вигляді одного показника виразити сукупність впливових ризиків. Застосування даного методу а практиці, дозволить об'єктивно оцінити кадрові ризики в системі управління персоналом медійної компанії [36].

Відповідно до вище запропонованої класифікації кадрових ризиків, пропонуємо здійснювати оцінювання за функціональними сферами управління на етапі набору та відбору персоналу, під час адаптації персоналу, під час навчання та розвитку, оцінювання, мотивування, контролю та вивільнення персоналу (1.2.1).



**Рис. 1.2.1. Групування кадрових ризиків з метою проведення подальшого оцінювання**

*\*Джерело: розроблено автором на основі [29]*

З метою визначення значимості кадрового ризику використовують наступну формулу:

$$S_i = V_i * P_i$$

де  $V_i$  – ймовірність настання  $i$ -го ризику в межах медійної компанії;

$P_i$  – важливість  $i$ -го ризику для діяльності медійної компанії.

Оцінювання кадрових ризиків всередині медійної компанії є вагомим напрямком діяльності, що допомагає знаходити шляхи зниження, уникнення, утримання кадрових ризиків.

Практично необхідним є трактування якісної характеристика кадрових ризиків із виокремленням чотирьох граничних інтервалів із відповідною градацією, що представлена у таблиці 1.2.5.

Таблиця 1.2.5

**Інтерпретація інтегрального показника щодо рівня появи кадрових ризиків**

Граничні інтервали	Рівень ризику	Характеристика
1	2	3
100-76	Високий	Такі компанії характеризуються високим рівнем небезпеки виникнення кадрових ризиків, адже керівники компанії взагалі не приділяють увагу кадровим питанням, система управління персоналом є непрозорою та недосконалою, приймають управлінські рішення, що супроводжуються високим рівне ризику
75-51	Підвищений	Компанії характеризуються недостатньою кількістю уваги до управління кадровими ризиками, система управління персоналом не охоплює всі необхідні процеси та елементи роботи з персоналом, процес прийняття рішень не є досить обґрунтованим, а більше супроводжується інтуїцією
50-26	Середній	Рівень управління кадровими ризиками є задовільним. Керівники медійної компанії приділяють достатньо уваги даному питанню, тільки в деяких моментах допускає незначні відхилення через власні переконання
25-0	Низький	Можливість настання кадрових досить низька, майже неможлива. Такі компанії характеризуються високою відповідальністю до поставленого питання, спрямовують багато зусиль на підтримку всіх підсистем діючої системи управління персоналом

*\*Джерело: розроблено автором на основі [26]*

Запропонований інтегральний метод оцінки кадрових ризиків дозволяє оцінити критичність ситуації, відслідкувати зміни показників за окремими напрямками впливу, порівняти інтегральний показник з граничними інтервалами, що дасть змогу визначити рівень ризику [24]. Відповідно до отриманих результатів ми отримуємо можливість здійснювати пошук шляхів мінімізації появи кадрових ризиків в системі управління персоналом.

## **РОЗДІЛ ІІ. ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ ОЦІНКИ КАДРОВИХ РИЗИКІВ ТОВАРИСТА З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «ТЕЛЕРАДІОКОМПАНІЯ «СТУДІЯ 1+1»**

### ***2.1. Характеристика кадрового забезпечення ТОВ «ТРК «Студія 1+1»***

Група 1+1 media – один з найбільших медіахолдингів України, до складу якого входить: 7 власних телеканалів та 2 партнерських, новинні ресурси, власні продакшн підрозділи, ТВ-платформи та освітній проєкт 1+1 media school [1].

1+1 media є абсолютним рекордсменом за кількістю профільних нагород серед медіахолдингів України. Компанія здобула рекордну кількість «Телетріумфів» за власні проєкти, відзнаки European Excellence Awards, Effie Awards, PROMAX Awards і т.д. Щороку група входить в рейтинги кращих роботодавців на ринку.

Товариство з обмеженою відповідальністю «Телерадіокомпанія «Студія 1+1» належить групі 1+1 media, є його частиною та виступатиме основою для наступних досліджень.

Основним видом діяльності товариства з обмеженою відповідальністю «Телерадіокомпанія «Студія 1+1» слугує діяльність у сфері телевізійного мовлення. Окрім основного виду діяльності товариство здійснює ще широкий перелік суміжних. Наприклад, виробництво, компонування та розповсюдження кіно- та відеофільмів, телевізійних програм, посередництво в розміщенні реклами, видання книг та надання інших інформаційних послуг [15].

Товариство з обмеженою відповідальністю «Телерадіокомпанія «Студія 1+1» – це сучасна, прогресуюча компанія, яка є лідером на ринку України вже більше 20 років.

Компанія має впізнаваний бренд роботодавця та репутацію, що будувалася роками. Вдалий приклад надійного бренда створено на телеканалі "1+1". Він уже давно став своєрідним знаком якості вітчизняного телебачення. Професійний рівень програм цього каналу підтверджується не лише популярністю у глядачів (про це свідчать високі рейтинги), а й схвальною оцінкою професіоналів

(позитивні відгуки в ЗМІ, численні нагороди на українських та міжнародних телевізійних форумах). Головною перевагою "1+1" є гарна стратегія промоції іміджу телеканалу [1].

Діяльність всіх департаментів товариства з обмеженою відповідальністю «Телерадіокомпанія «Студія 1+1» направлена не лише на отримання фінансових результатів, інтенсивний ріст та розвиток, а й на задоволення потреб співробітників всіх ланок управління компанії та створення гідних умов праці, що дають змогу організації бути найкращим роботодавцем на медіа ринку.

Товариство буде успішним бізнесом із кращою командою у медіасфері України, що здатна генерувати та втілювати унікальні ідеї.

З метою подальшого оцінювання кадрового забезпечення варто дослідити структуру персоналу товариства з обмеженою відповідальністю «Телерадіокомпанія «Студія 1+1» за всіма нижче переліченими факторами (табл. 2.1.1 – 2.1.5):

- динаміка персоналу за чотирма категоріями: керівники, спеціалісти, службовці та робітники ;
- вікову структуру персоналу ТОВ «ТРК «Студія 1+1»;
- соціальну структуру персоналу;
- структуру персоналу ТОВ «ТРК «Студія 1+1» за освітньо-кваліфікаційним рівнем;
- структуру персоналу за стажем роботи в Товаристві.

Спершу визначимо загальну кількість співробітників ТОВ «ТРК «Студія 1+1», де розрахуємо відсоткове співвідношення керівників, спеціалістів, службовців та робітників у 2020, 2021 та 2022 році. Це дослідження слугуватиме фундаментом для подальшого аналізу визначених структур та буде поштовхом для подальшого дослідження кадрових ризиків, які виникають всередині організації.

Таблиця 2.1.1

## Категоріальна структура персоналу ТОВ «ТРК «Студія 1+1»

Категорії персоналу	2020		2021		2022	
	осіб	відсоткове співвідношення, %	осіб	відсоткове співвідношення, %	осіб	відсоткове співвідношення, %
1	2	3	4	5	6	7
керівники	38	10,73	45	11,11	43	11,69
спеціалісти	74	20,9	83	20,5	82	22,28
службовці	159	44,92	168	41,48	147	39,94
робітники	83	23,45	109	26,91	96	26,09
<b>Загальна чисельність співробітників</b>	<b>354</b>	<b>100,0</b>	<b>405</b>	<b>100,0</b>	<b>368</b>	<b>100,0</b>

*\*Джерело: розроблено автором*

Досліджуючи структуру персоналу, можна з легкістю стверджувати, що склад керівників з 2020 по 2022 рік є сталим та становить високий відсоток (орієнтовно 11%) відносно загальної чисельності персоналу. Склад спеціалістів, службовців та робітників коливався протягом трьох років, це спричинено декілька основними факторами впливу на ситуацію, що склалась.

Таблиця 2.1.2

## Вікова структура персоналу ТОВ «ТРК «Студія 1+1»

Вік працівників	2020		2021		2022	
	осіб	відсоткове співвідношення, %	осіб	відсоткове співвідношення, %	осіб	відсоткове співвідношення, %
1	2	3	4	5	6	7
до 20 років	-	-	-	-	-	-
21-30 років	58	16,39	47	11,6	35	9,5
31-40 років	194	54,8	243	60	228	61,96
41-50 років	68	19,21	58	14,32	54	14,68
понад 50 років	34	9,6	57	14,08	51	13,86
<b>Загальна чисельність працівників</b>	<b>354</b>	<b>100,0</b>	<b>405</b>	<b>100,0</b>	<b>368</b>	<b>100,0</b>

*\*Джерело: розроблено автором*

Аналіз вікової структури персоналу ТОВ «ТРК «Студія 1+1» відображає, що переважають співробітники віком 31-40 років з достатнім рівнем кваліфікації, досвіду та навичок. Найменше працівників віковою категорією понад 50 років, що становить 13,86% від загальної чисельності персоналу у 2022 році. Середній вік співробітників товариства становить 38 років.

Таблиця 2.1.3

**Соціальна структура персоналу  
товариства з обмеженою відповідальністю «Телерадіокомпанія «Студія 1+1»**

Показники	2020		2021		2022	
	осіб	відсоткове співвідношення, %	осіб	відсоткове співвідношення, %	осіб	відсоткове співвідношення, %
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>
чоловіки	120	33,9	154	38,03	147	39,95
жінки	234	66,1	251	61,97	221	60,05
<b>Загальна чисельність працівників</b>	<b>354</b>	<b>100,0</b>	<b>405</b>	<b>100,0</b>	<b>368</b>	<b>100,0</b>
неодружені	85	24,01	97	23,95	74	20,11
одружені	269	75,99	305	75,31	294	79,89
розведені	-	-	3	0,74	-	-
вдівці (вдови)	-	-	-	-	-	-
<b>Загальна чисельність працівників</b>	<b>354</b>	<b>100,0</b>	<b>405</b>	<b>100,0</b>	<b>368</b>	<b>100,0</b>

*\*Джерело: розроблено автором*

Отримані дані дали нам змогу оцінити соціальну структуру в Товаристві та зробити наступні висновки:

- у компанії переважають жінки (60-66%);
- частка чоловіків від загальної чисельності становить 33-39%;
- в середньому 76% працівників – одружені.

Таблиця 2.1.4

**Структуру персоналу за освітньо-кваліфікаційним рівнем  
ТОВ «ТРК «Студія 1+1»**

Освітньо-кваліфікаційний рівень персоналу	2020		2021		2022	
	осіб	відсоткове співвідношення, %	осіб	відсоткове співвідношення, %	осіб	відсоткове співвідношення, %
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>
середня освіта	4	1,13	3	0,74	5	1,36
професійна освіта	30	8,47	13	3,21	16	4,35
вища освіта	320	90,4	389	96,05	347	94,29
<b>Загальна чисельність працівників</b>	<b>354</b>	<b>100,0</b>	<b>405</b>	<b>100,0</b>	<b>368</b>	<b>100,0</b>

*\*Джерело: розроблено автором*

93,58% співробітників від загальної чисельності персоналу мають вищу освіту, 5,34% працівників – професійну освіту та тільки 1,08 опанували середню освіту та не продовжували навчання у вищих навчальних закладах, а одразу пішли опановувати обрану професію. Та в процесі виконання функціональних обов'язків обирали сфери у яких необхідно розвиватися та підвищувати кваліфікацію. Високий рівень освіченості співробітників свідчить про кваліфікованість, професійність, що впливає на досягнення позитивних результатів підприємством.

Таблиця 2.1.5

**Структура персоналу за стажем роботи в товаристві з обмеженою відповідальністю «Телерадіокомпанія «Студія 1+1»**

Стаж роботи всередині компанії	2020		2021		2022	
	осіб	відсоткове співвідношення, %	осіб	відсоткове співвідношення, %	осіб	відсоткове співвідношення, %
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>
до 1 року	35	9,89	74	18,27	45	12,23
1-5 років	74	20,9	72	17,78	92	25
5-10 років	195	58,83	215	53,09	184	50
більше 10 років	50	14,12	44	10,86	47	12,77
<b>Загальна чисельність працівників</b>	<b>354</b>	<b>100,0</b>	<b>405</b>	<b>100,0</b>	<b>368</b>	<b>100,0</b>

*\*Джерело: розроблено автором*

Товариство з обмеженою відповідальністю «Телерадіокомпанія «Студія 1+1» забезпечує комфортні та гідні умови праці, це демонструють результати підрахунку показників структури персоналу за стажем роботи.

Більше 50% штату організації працюють 5-10 років в обраному Товаристві, і не задумуються про зміну роботи, адже вони є задоволені всіма аспектами їхньої діяльності та умовами праці. Компанія створює та підтримує конкурентні умови праці, щоб утримати цінних висококваліфікованих спеціалістів та дати їм можливість реалізувати власні ідеї.

Отримані дані дають нам змогу розрахувати базові показники руху персоналу, наприклад, такі як плинність кадрів, стабільність кадрів та багато інших, що представлені у таблиці 2.1.6.

Таблиця 2.1.6

**Рух персоналу в товаристві з обмеженою відповідальністю  
«ТРК «Студія 1+1»**

Показник	Одиниця виміру	2021	2022	Відхилення	
				+ / -	%
1	2	3	4	5	6
Загальна чисельність співробітників	осіб	405	368	-37	-9
Прийнято працівників протягом року	осіб	74	45	-29	100
Вибуло працівників протягом року в т.ч.:	осіб	38	94	56	147
• за власним бажанням	осіб	29	24	-5	-17
• за угодою сторін	осіб	9	70	61	678
• з причини скорочення штату працівників	осіб	0	0	0	-
Коефіцієнт обороту кадрів з прийняття	-	0,18	0,13	-0,05	-
Коефіцієнт обороту кадрів зі звільнення	-	0,09	0,26	0,17	-
Коефіцієнт загального обороту кадрів	-	0,28	0,38	0,1	-
Коефіцієнт плинності кадрів	-	0,09	0,26	0,17	-
Коефіцієнт стабільності кадрів	-	0,72	0,98	0,26	-
Коефіцієнт закріплення (замінності) персоналу	-	0,09	0,26	0,17	-

*\*Джерело: розроблено автором*

У 2021 році в товариство з обмеженою відповідальністю «Телерадіокомпанія «Студія 1+1» було прийнято в середньому 74 особи протягом визначеного року, що вплинуло на формування вагомого значення коефіцієнта обороту кадрів з прийняття – 0,18.

Дані показники та розрахунки сформували коефіцієнт плинності кадрів, що становить – 0,09 та є природнім процесом обороту в межах такої компанії, що намагається розширює власні масштаби діяльності з кожним роком.

Ситуація в 2022 році є більш категоричнішою та змінною, адже через повномасштабне вторгнення росії в Україну, деякі співробітники через власні сімейні обставини були вимушені залишити компанії та розпочати кар'єру в іншій країні.

## **2.2. Оцінка кадрових ризиків товариства з обмеженою відповідальністю «Телерадіокомпанія «Студія 1+1»**

Починаючи дослідження кадрових ризиків потрібно пам'ятати, що функціонування соціально-економічних систем відбувається заради

забезпечення потреб людини і саме їх існування неможливе без втручання людини на усіх етапах.

Сучасний менеджмент розглядає персонал як критичний ресурс для функціонування бізнесу, тому ризики, пов'язані з персоналом, кадрові ризики займають центральне місце в загальній структурі ризиків організації.

На сьогодні немає однозначного тлумачення сутності ризику. Це пояснюється зокрема багатоаспектністю цього явища.

Подальшим поставленим основним питанням виступає оцінка кадрових ризиків у системі управління персоналом товариства, на рисунку 2.2.1 представлені послідовні етапи здійснення даного процесу.



**Рис. 2.2.1. Поетапне оцінювання кадрових ризиків в ТОВ «ТРК «Студія 1+1»**

*\*Джерело: розроблено автором*

**ЕТАП 1. Обираємо класифікацію кадрових ризиків з метою проведення оцінювання.**

За основу нашої методики оцінювання кадрових ризиків товариства з обмеженою відповідальністю «Телерадіокомпанія «Студія 1+1» візьмемо класифікацію, яку запропонувала Ю. Дуднева [29], точніше підсистеми

управління персоналом з категоріальним переліком кадрових ризиків, що представлені у таблиці 2.2.1. У кожній підсистемі управління персоналом визначенні кадрові ризики, перелік яких може мати різне наповнення, що в певній мірі залежить від сфери діяльності підприємства, та бути відповідно доповненим.

Таблиця 2.2.1

**Класифікація кадрових ризиків в  
ТОВ «Телерадіокомпанія «Студія 1+1»**

№	Підсистема кадрових ризиків	Перелік кадрових ризиків
1	2	3
1	Ризики підбору та набору персоналу	Недобросовісний підбір персоналу
		Перебір персоналу для вакантної посади
		Недостатньо відкритий підбір персоналу
		Неблагонадійність найманих працівників
		Недостатня кваліфікація підібраних працівників
2	Ризики адаптації персоналу	Після проходження випробувального терміну відсутність бажання продовжувати роботу
		Стрес
		Неможливість знайти комунікацію з наставником
		Ризик звільнення працівника в період адаптації
		Небажання працювати в даній сфері (на даній роботі)
3	Ризики мотивації персоналу	Великий обсяг роботи на початковому етапі
		Ризик демотивації персоналу
		Неправильно викладенні трудові мотиви
		Відсутність матеріальної та нематеріальної мотивації
		Ризик маніпулювання персоналу з метою отримання фінансових результатів
4	Ризики під час проведення оцінки персоналу	Відсутність чіткої компенсаційної політики
		Несправедлива оплата праці
		Недостатня компетентність спеціаліста, що проводить оцінювання
		Невідповідність змісту оцінки до практичної діяльності працівника
		Суб'єктивізм
5	Ризики навчання та розвитку персоналу	Невідповідність цілей оцінки до цілей організації
		Несправедливе проведення оцінки
		Відсутність програм навчання та розвитку співробітників
		Недосконала система навчання працівників
		Перевантаженість інформацією співробітників під час навчання
6	Ризики контролю персоналу	Незастосування отриманих знань в процесі роботи
		Невірні підібрані лектори
		Недостатня кваліфікація контролюючих суб'єктів
		Недосконала система контролю

## Продовження таблиці 2.2.1

1	2	3
7	Ризики вивільнення персоналу	Ризик переходу співробітників до конкурентів
		Розголошення конфіденційної інформації
		Напруженість в колективні
		Репутаційний ризик
		Ризик різного бачення щодо виконання функціональних обов'язків

\*Джерело: розроблено автором на основі [29]

**ЕТАП 2. Визначення важливості кадрових ризиків**

За основу методичного забезпечення взятий наступний параметр: важливість ризику ( $P_i$ ).

Для проведення оцінювання за вище вказаними показником використовуємо метод експертної оцінки за участі наступних фахівців компанії: HR-менеджера; інспектора з кадрів; керівника відділу компенсацій та кадрового адміністрування; директора з персоналу; директора з маркетингу.

Важливість ризику ( $P_i$ ) визначатиметься за шкалою від 0 до 5.

Визначення вагомості кадрового ризику за класифікацією кадрових представленні у таблиці 2.2.2 – 2.2.8

Таблиця 2.2.2

**Визначення вагомості ризиків підбору та набору персоналу  
в ТОВ «ТРК «Студія 1+1»**

Ризик	$P_i$					$\bar{P}_i$	$w_i$
	HR-менеджер	Інспектор з кадрів	Керівник відділу компенсацій та кадрового адміністрування	Директор з персоналу	Директор з маркетингу		
1	2	3	4	5	6	7	8
Недобросовісний підбір персоналу	5	5	4	5	5	4,8	0,21
Перебір персоналу для вакантної посади	4	4	5	5	3	4,2	0,18
Недостатньо відкритий підбір персоналу	4	5	4	5	5	4,6	0,20
Неблагонадійність найманих працівників	5	5	3	4	4	4,2	0,18
Недостатня кваліфікація підібраних працівників	5	5	5	5	5	5	0,22
<b>Разом</b>						<b>22,8</b>	

\*Джерело: розроблено автором

Недостатня кваліфікація підібраних працівників – це найвагомійший кадровий ризик на який потрібно звертати увагу під час підбору персоналу на вакантну посаду з метою мінімізації виникнення проблемних питань після прийняття.

Таблиця 2.2.3

**Визначення вагомості ризиків адаптації персоналу  
в ТОВ «ТРК «Студія 1+1»**

Ризик	$P_i$					$\bar{P}_i$	$w_i$
	HR-менеджер	Інспектор з кадрів	Керівник відділу компенсацій та кадрового адміністрування	Директор з персоналу	Директор з маркетингу		
1	2	3	4	5	6	7	8
Після проходження випробувального терміну відсутність бажання продовжувати роботу	5	4	5	5	4	4,6	0,17
Стрес	3	3	4	4	5	3,8	0,14
Неможливість знайти комунікацію з наставником	4	5	5	3	4	4,2	0,16
Ризик звільнення працівника в період адаптації	5	5	5	5	5	5	0,19
Великий обсяг роботи на початковому етапі	4	4	4	4	4	4	0,15
Небажання працювати в даній сфері (на даній роботі)	5	5	5	5	5	5	0,19
<b>Разом</b>						<b>26,6</b>	

*\*Джерело: розроблено автором*

Адаптація персоналу – це процес ознайомлення працівника з внутрішніми робочими процесами компанії та його інтеграція в колектив. Даний етап є досить вагомим як для співробітника, так і для роботодавця, адже саме йому потрібно приділяти увагу проблемним моментам в процесі освоєння та привикання, щоб в подальшому мінімізувати виникнення таких кадрових ризиків як небажання працювати в даній сфері, можливість звільнення співробітника в процесі адаптації, не виявлення бажання після проходження випробувального терміну продовжувати роботу.

Таблиця 2.2.4

**Визначення вагомості ризиків мотивації персоналу  
в ТОВ «ТРК «Студія 1+1»**

Ризик	$P_i$					$\bar{P}_i$	$w_i$
	HR-менеджер	Інспектор з кадрів	Керівник відділу компенсацій та кадрового адміністрування	Директор з персоналу	Директор з маркетингу		
1	2	3	4	5	6	7	8
Ризик демотивації персоналу	5	5	4	5	4	4,6	0,16
Неправильно викладенні трудові мотиви	5	5	5	5	5	5	0,17
Відсутність матеріальної та нематеріальної мотивації	5	5	5	5	5	5	0,17
Ризик маніпулювання персоналу з метою отримання фінансових результатів	4	5	5	5	5	4,8	0,17
Відсутність чіткої компенсаційної політики	5	5	4	5	4	4,6	0,16
Несправедлива оплата праці	5	5	5	5	5	5	0,17
<b>Разом</b>						<b>29</b>	

*\* Джерело: розроблено автором*

Персонал організації є найбільш цінним ресурсом у підтримці його конкурентоспроможності та формуванні передумов розвитку. Для того, щоб підприємство ефективно функціонувало, недостатньо тільки відібрати і залучити кваліфікований персонал, багато залежить від організації роботи та системи мотивації співробітників. Основною метою якої є підвищення особистої зацікавленості працівників в результатах своєї роботи. Тому підходити до розробки системи мотивацій всередині компанії потрібно виважено, щоб не зіштовхнутися в подальшому з такими важливими кадровими ризиками як несправедлива оплата праці, відсутність нематеріальної, інколи матеріальної мотивації, відсутність чіткої компенсаційної політики та, наприклад, маніпулювання зі сторони персоналу з метою отримання фінансових результатів. Адже в сукупності всі вище згадані ризики можуть досить негативно вплинути на систему управління.

Таблиця 2.2.5

**Визначення вагомості ризиків під час проведення оцінки персоналу в ТОВ «ТРК «Студія 1+1»**

Ризик	$P_i$					$\bar{P}_i$	$w_i$
	HR-менеджер	Інспектор з кадрів	Керівник відділу компенсацій та кадрового адміністрування	Директор з персоналу	Директор з маркетингу		
1	2	3	4	5	6	7	8
Недостатня компетентність спеціаліста, що проводить оцінювання	5	5	5	5	4	4,8	0,21
Невідповідність змісту оцінки до практичної діяльності працівника	5	5	4	5	5	4,8	0,21
Суб'єктивізм	3	4	5	5	5	4,4	0,19
Невідповідність цілей оцінки до цілей організації	5	5	4	5	4	4,6	0,20
Несправедливе проведення оцінки	5	4	5	5	5	4,8	0,21
<b>Разом</b>						<b>23,4</b>	

*\*Джерело: розроблено автором*

Результати дослідження демонструють, що найризикованішими моментами в процесі оцінювання персоналу виступає недостатня кваліфікація спеціаліста, що відповідальний за цей процес та несправедливе проведення оцінки.

Таблиця 2.2.6

**Визначення вагомості ризиків навчання та розвитку персоналу в ТОВ «ТРК «Студія 1+1»**

Ризик	$P_i$					$\bar{P}_i$	$w_i$
	HR-менеджер	Інспектор з кадрів	Керівник відділу компенсацій та кадрового адміністрування	Директор з персоналу	Директор з маркетингу		
1	2	3	4	5	6	7	8
Відсутність програм навчання та розвитку співробітників	5	5	5	5	5	5	0,23
Недосконала система навчання працівників	4	4	5	4	5	4,4	0,20
Перевантаженість інформацією співробітників під час навчання	3	4	4	5	3	3,8	0,17

Продовження таблиці 2.2.6

1	2	3	4	5	6	7	8
Незастосування отриманих знань в процесі роботи	4	3	5	4	4	4	0,18
Невірно підібрані лектори	5	5	5	4	5	4,8	0,22
<b>Разом</b>						<b>22</b>	

*\*Джерело: розроблено автором*

Важливим аспектом в системі управління виступає навчання та розвиток персоналу. Часто на даному етапі можуть виникнути кадрові ризики, якщо неправильно підібраний лектор, система навчання недосконала та потребує корегувань, або взагалі, наприклад, відсутня програма навчання та розвитку співробітників.

Таблиця 2.2.7

**Визначення вагомості ризиків контролю персоналу  
в ТОВ «ТРК «Студія 1+1»**

Ризик	$P_i$					$\bar{P}_i$	$w_i$
	HR-менеджер	Інспектор з кадрів	Керівник відділу компенсацій та кадрового адміністрування	Директор з персоналу	Директор з маркетингу		
1	2	3	4	5	6	7	8
Опір зі сторони співробітників	4	5	5	5	5	4,8	0,34
Недостатня кваліфікація контролюючих суб'єктів	5	5	4	5	5	4,8	0,34
Недосконала система контролю	5	5	4	4	5	4,6	0,32
<b>Разом</b>						<b>14,2</b>	

*\*Джерело: розроблено автором*

На думку п'ятьох незалежних експертів, найвагомим кадровим ризиком серед запропонованих, пов'язаних з оцінюванням персоналу, виступає опір зі стороною співробітників та недостатня кваліфікація контролюючих суб'єктів, їхня оцінка становить 0,34 для кожного. В той час як недосконала система контролю поступається абсолютним відхиленням всього лише на 0,02.

Таблиця 2.2.8

**Визначення вагомості ризиків вивільнення персоналу  
в ТОВ «ТРК «Студія 1+1»**

Ризик	$P_i$					$\bar{P}_i$	$w_i$
	HR-менеджер	Інспектор з кадрів	Керівник відділу компенсацій та кадрового адміністрування	Директор з персоналу	Директор з маркетингу		
1	2	3	4	5	6	7	8
Ризик переходу співробітників до конкурентів	5	5	5	5	5	5	0,21
Розголошення конфіденційної інформації	5	5	5	5	5	5	0,21
Напруженість в колективні	5	4	5	4	5	4,6	0,19
Репутаційний ризик	5	5	4	5	4	4,6	0,19
Ризик різного бачення щодо виконання функціональних обов'язків	4	5	5	3	5	4,4	0,19
<b>Разом</b>						<b>23,6</b>	

*\*Джерело: розроблено автором*

Вагомість ризику переходу співробітників до конкурентів та розголошення конфіденційної інформації становить 0,21, це найвищий показник серед інше запропоованих.

**ЕТАП 3. Оцінювання кадрових ризиків методом експертних оцінок**

Подальшим поставленим основним питанням виступає оцінка кадрових ризиків в межах обраного Товариства, де за основу методичного забезпечення взятті наступні параметри:

- ймовірність настання ризику ( $V_i$ );
- вагомість ризику ( $w_i$ ).

Ймовірність настання ризику ( $V_i$ ) визначатиметься за наступними параметрами:

- 0-20 – ризик не настане;
- 21-40 – ризик можливо настане;
- 41-60 – ситуація щодо настання ризику невідома;

- 61-80 – ризик швидше всього настане;
- 81-100 – ризик настане.

Результати оцінювання кадрових ризиків за підсистемами в товаристві з обмеженою відповідальністю «Телерадіокомпанія «Студія 1+1» представлені в табл. 2.2.9 – 2.2.15.

Таблиця 2.2.9

**Оцінювання ризиків підбору та набору персоналу  
в ТОВ «ТРК «Студія 1+1»**

Ризик	$w_i$	$V_i$					$\bar{V}_i$	$V_i * w_i$
		HR-менеджер	Інспектор з кадрів	Керівник відділу компенсацій та кадрового адміністрування	Директор з персоналу	Директор з маркетингу		
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Недобросовісний підбір персоналу	0,21	34	29	41	28	34	33,2	6,97
Перебір персоналу для вакантної посади	0,18	42	56	64	72	52	57,2	10,30
Недостатньо відкритий підбір персоналу	0,20	19	34	21	23	32	25,8	5,16
Неблагонадійність найманих працівників	0,18	51	45	38	46	41	44,2	7,96
Недостатня кваліфікація підібраних працівників	0,22	54	29	42	24	28	35,4	7,79
<b>Разом</b>								<b>38,17</b>

\* Джерело: розроблено автором

Загальна оцінка по ризикам підбору та набору становить 38,17, що свідчить про можливість настання цього ризику. Це досить висока оцінка, де найбільшою зоною ризику виступає перебір персоналу для вакантної посади та неблагонадійність найманих працівників. Найменшою зоною ризику є недостатньо відкритий підбір персоналу, адже даний процес в ТОВ «ТРК «Студія 1+ 1» відбувається досить відкрито та всезагальному рівні. Тому питання недобросовісності під час підбору персоналу не піднімається, адже спеціалісти компанії роблять все можливе задля уникнення такого кадрового ризику та мінімізації шляхів його появи.

Таблиця 2.2.10

**Оцінювання ризиків адаптації персоналу  
в ТОВ «ТРК «Студія 1+1»**

Ризик	$w_i$	$V_i$					$\bar{v}_i$	$V_i * w_i$
		HR-менеджер	Інспектор з кадрів	Керівник відділу компенсацій та кадрового адміністрування	Директор з персоналу	Директор з маркетингу		
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Після проходження випробувального терміну відсутність бажання продовжувати роботу	0,17	60	49	54	41	42	49,2	8,36
Стрес	0,14	45	52	41	47	53	47,6	6,66
Неможливість знайти комунікацію з наставником	0,16	32	12	25	31	22	24,4	3,90
Ризик звільнення працівника в період адаптації	0,19	41	42	51	48	43	45	8,55
Небажання працювати в даній сфері (на даній роботі)	0,15	21	19	20	15	14	17,8	2,67
Великий обсяг роботи на початковому етапі	0,19	41	35	25	34	28	32,6	6,19
<b>Разом</b>								<b>36,35</b>

*\*Джерело: розроблено автором*

На етапі адаптації персоналу можуть виникати такі кадрові ризики як небажання співробітника після проходження випробувального терміну продовжувати роботу в товаристві, стрес, неможливість вибудувати комунікативні зв'язки з наставником, звільнення співробітника в період адаптації, небажання працювати в обраній сфері та великий обсяг роботи на початковому етапі можуть злякати працівника.

Отже, узагальнена оцінка ризиків адаптації персоналу складає 36,35, де найбільш можливий ризик, що після проходження випробувального терміну у працівника не буде відсутності бажання продовжувати роботу, адже після проходження часткової адаптації та розуміння справи зсередини, співробітник має змогу більш усвідомити та проаналізувати обрану професію на практиці.

Таблиця 2.2.11

**Оцінювання ризиків мотивації персоналу  
в ТОВ «ТРК «Студія 1+1»**

Ризик	$w_i$	$V_i$					$\bar{V}_i$	$V_i * w_i$
		HR-менеджер	Інспектор з кадрів	Керівник відділу компенсацій та кадрового адміністрування	Директор з персоналу	Директор з маркетингу		
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Ризик демотивації персоналу	0,16	25	42	35	37	43	36,40	5,82
Неправильно викладенні трудові мотиви	0,17	26	23	36	19	21	25,00	4,25
Відсутність матеріальної та нематеріальної мотивації	0,17	19	24	19	15	29	21,20	3,60
Ризик маніпулювання персоналу з метою отримання фінансових результатів	0,17	41	36	34	29	24	32,80	5,58
Відсутність чіткої компенсаційної політики	0,16	15	18	26	31	14	20,80	3,33
Несправедлива оплата праці	0,17	19	17	24	28	18	21,20	3,60
<b>Разом</b>								<b>26,19</b>

*\* Джерело: розроблено автором*

Ризики мотивації персоналу не є високими – 26,71. Корпоративна культура компанії не дозволяє здійснювати несправедливу оплату праці, надає перевагу чіткій компенсаційній політиці матеріальній (нематеріальній) мотивації.

Таблиця 2.2.12

**Оцінювання ризиків під час оцінки персоналу  
в ТОВ «ТРК «Студія 1+1»**

Ризик	$w_i$	$V_i$					$\bar{V}_i$	$V_i * w_i$
		HR-менеджер	Інспектор з кадрів	Керівник відділу компенсацій та кадрового адміністрування	Директор з персоналу	Директор з маркетингу		
1	2	3	4	5	6	7	8	9

Продовження таблиці 2.2.12

1	2	3	4	5	6	7	8	9
Недостатня компетентність спеціаліста, що проводить оцінювання	0,21	25	21	34	29	22	26,2	5,50
Невідповідність змісту оцінки до практичної діяльності працівника	0,21	19	16	21	22	23	20,2	4,24
Суб'єктивізм	0,19	31	15	21	18	16	20,2	3,84
Невідповідність цілей оцінки до цілей організації	0,20	23	35	22	26	24	26	5,20
Несправедливе проведення оцінки	0,21	14	10	18	15	10	13,4	2,81
<b>Разом</b>								<b>21,60</b>

\*Джерело: розроблено автором

Ризик настання кадрових ризиків під час проведення оцінки персоналу ТОВ «ТРК «Студія 1+1» доволі низький. Найбільшою зоною ризику виступає недостатня компетентність спеціаліста, який відповідальний за проведення оцінювання співробітників медіа-компанії.

Таблиця 2.2.13

**Оцінювання ризиків навчання та розвитку персоналу  
в ТОВ «ТРК «Студія 1+1»**

Ризик	$w_i$	$V_i$					$\bar{V}_i$	$V_i * w_i$
		HR-менеджер	Інспектор з кадрів	Керівник відділу компенсацій та кадрового адміністрування	Директор з персоналу	Директор з маркетингу		
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Відсутність програм навчання та розвитку співробітників	0,23	26	18	14	10	16	16,8	3,864
Недосконала система навчання працівників	0,20	45	47	32	47	33	40,8	8,16
Перевантаженість інформацією співробітників під час навчання	0,17	56	63	47	34	31	46,2	7,854
Незастосування отриманих знань в процесі роботи	0,18	58	48	38	69	49	52,4	9,432
Невірно підібрані лектори	0,22	25	19	21	25	25	23	5,06
<b>Разом</b>								<b>34,37</b>

\*Джерело: розроблено автором

Найменшою ризиковою зоною слугує відсутність програм навчання та розвитку персоналу, оскільки це один із стратегічних напрямків діяльності

компанії. Щороку все більше сил вкладається в корпоративний університет, в залучення внутрішніх та зовнішніх експертів для проведення фахових навчань та обміну власним досвідом задля підвищення кваліфікації співробітників медійної компанії та опанування нової професії.

Таблиця 2.2.14

**Оцінювання ризиків контролю персоналу  
в ТОВ «ТРК «Студія 1+1»**

Ризик	$w_i$	$V_i$					$\bar{v}_i$	$V_i * w_i$
		HR-менеджер	Інспектор з кадрів	Керівник відділу компенсацій та кадрового адміністрування	Директор з персоналу	Директор з маркетингу		
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>
Опір зі сторони співробітників	0,34	22	17	31	19	15	20,8	7,072
Недостатня кваліфікація контролюючих суб'єктів	0,34	34	23	17	43	54	34,2	11,628
Недосконала система контролю	0,32	21	22	19	22	31	23	7,36
<b>Разом</b>								<b>26,06</b>

*\*Джерело: розроблено автором*

Ризик контролю персоналу товариства з обмеженою відповідальністю «Телерадіокомпанія «Студія 1+1» не є дуже високим, однак даному етапу управління також варто приділити увагу задля мінімізації кадрових ризиків та удосконалення існуючих процесів оцінювання співробітників.

Найбільшою зоною ризику під час контролю персоналу ТОВ «ТРК «Студія 1+1» виступає недостатня кваліфікація контролюючих суб'єктів, яка є вихідною після опору зі сторони співробітників та недосконалої системи контролю.

Питання контролю досить делікатне, вимагає високої скрупульозності під час підготовки з деталізованим аналізом всіх деталей та аналізу майбутніх наслідків.

Таблиця 2.2.15

**Оцінювання ризиків вивільнення персоналу  
в ТОВ «ТРК «Студія 1+1»**

Ризик	$w_i$	$V_i$					$\bar{V}_i$	$V_i * w_i$
		HR-менеджер	Інспектор з кадрів	Керівник відділу компенсацій та кадрового адміністрування	Директор з персоналу	Директор з маркетингу		
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>
Ризик переходу співробітників до конкурентів	0,21	63	46	67	32	87	59	12,39
Розголошення конфіденційної інформації	0,21	45	33	41	29	34	36,4	7,644
Напруженість в колективні	0,19	21	19	22	21	24	21,4	4,066
Репутаційний ризик	0,19	32	24	34	30	25	29	5,51
Ризик різного бачення щодо виконання функціональних обов'язків	0,19	18	15	18	21	18	18	3,42
<b>Разом</b>								<b>33,03</b>

*\* Джерело: розроблено автором*

Отже, ризики вивільнення персоналу ТОВ «ТРК «Студія 1+1» склали 33,03, найбільшою зоною ризику слугує перехід співробітників до конкурентів та розголошення конфіденційної інформації.

**ЕТАП 4. Розрахунок інтегрального показника оцінки кадрових ризиків ТОВ «Телерадіокомпанія «Студія 1+1».**

З метою визначення загального рівня кадрових ризиків товариства з обмеженою відповідальністю «Телерадіокомпанія «Студія 1+1» згрупуємо раніше отримані дані за кожною групою ризиків в загальний інтегральний показник (табл. 2.2.17).

Однак спершу нам потрібно за участі hr-менеджера, інспектора з кадрів, керівника відділу компенсацій та кадрового адміністрування, директора з персоналу та директора з маркетингу визначити вагомість кожної групи ризиків відповідно до етапу управління, результати оцінювання представленні в таблиці 2.2.16.

Таблиця 2.2.16

**Визначення вагомості групи кадрових ризиків  
ТОВ «Телерадіокомпанія «Студія 1+1»**

Група ризику	$P_i$					$\bar{P}_i$	$w_i$
	HR-менеджер	Інспектор з кадрів	Керівник відділу компенсацій та кадрового адміністрування	Директор з персоналу	Директор з маркетингу		
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>
Ризики підбору та набору персоналу	5	5	5	3	4	4,4	0,14
Ризики адаптації персоналу	4	5	4	5	5	4,6	0,15
Ризики мотивації персоналу	5	5	5	5	5	5	0,16
Ризики оцінювання персоналу	4	5	3	5	3	4	0,13
Ризики навчання та розвитку персоналу	5	4	4	4	4	4,2	0,13
Ризики контролю персоналу	4	5	5	5	5	4,8	0,15
Ризики вивільнення персоналу	5	5	5	3	5	4,6	0,15
<b>Разом</b>						<b>31,6</b>	

*\*Джерело: розроблено автором*

Таблиця 2.2.17

**Інтегральний показник оцінки кадрових ризиків  
ТОВ «Телерадіокомпанія «Студія 1+1»**

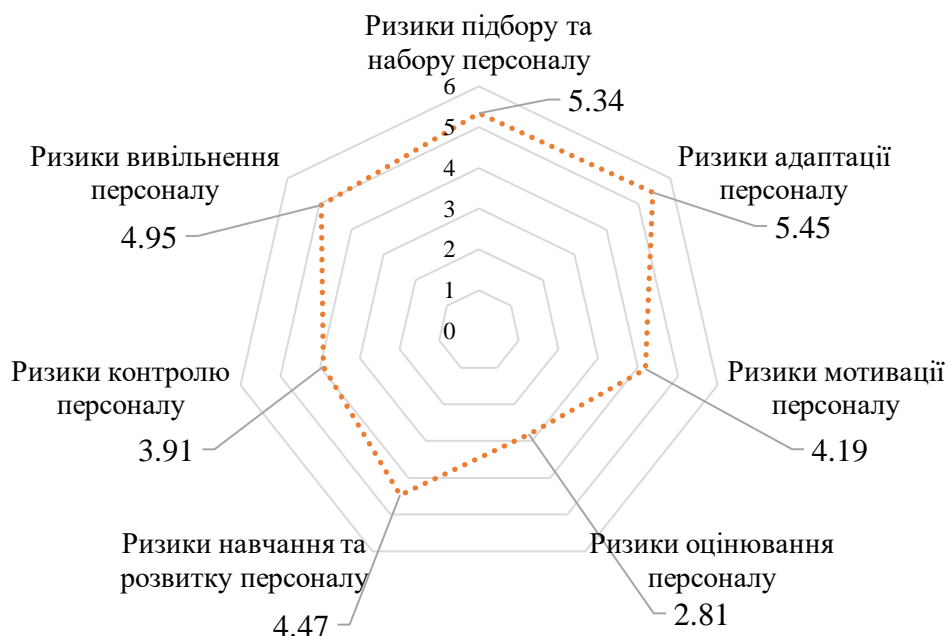
Група ризику	$V_i$	$W_i$	$V_i * W_i$
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
Ризики підбору та набору персоналу	38,17	0,14	5,34
Ризики адаптації персоналу	36,35	0,15	5,45
Ризики мотивації персоналу	26,19	0,16	4,19
Ризики оцінювання персоналу	21,60	0,13	2,81
Ризики навчання та розвитку персоналу	34,37	0,13	4,47
Ризики контролю персоналу	26,06	0,15	3,91
Ризики вивільнення персоналу	33,03	0,15	4,95
<b>Разом</b>			<b>31,13</b>

*\*Джерело: розроблено автором*

Провівши наступні підрахунки, ми можемо зазначити, що загроза настання кадрових ризиків в системі управління компанією становить 31,13 %. Це свідчить про те, що в межах компаній існують проблеми пов'язані з розробкою, прийняттям та реалізацією кадрових рішень. Керівники медійної компанії

приділяють достатньо уваги даному питанню, тільки в деяких моментах допускає незначні відхилення через власні переконання.

### **ЕТАП 5. Схематичне зображення отриманих результатів**



**Рис. 2.2.2. Ілюстрація кадрових ризиків  
ТОВ «ТРК «Студія 1+1»**

*\*Джерело: розроблено автором*

Отже, за результатами проведених досліджень та обраної методики в товаристві з обмеженою відповідальністю «Телерадіокомпанія «Студія 1+1» було визначено, що компанія за рівнем настання кадрових ризиків належить до компаній з середнім рівнем. Недостатня кількість уваги до управління кадровими ризиками ТОВ «ТРК «Студія 1+1» викликана наступними факторами:

- система управління персоналом є дієвою, охоплює всі процеси та елементи роботи з штатом, однак їй притаманні незначні проблемні моменти;
- інколи процес формування та прийняття рішень є трохи інтуїтивним та несистематичним.

## РОЗДІЛ III. ШЛЯХИ МІНІМІЗАЦІЇ КАДРОВИХ РИЗИКІВ В ТОВАРИСТВІ З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «ТЕЛЕРАДІОКОМПАНІЯ «СТУДІЯ 1+1»

### *3.1. Управління кадровими ризиками в ТОВ «ТРК «Студія 1+1»*

Для того, щоб процес управління кадровими ризиками був ефективнішим та об'єктивнішим, необхідно здійснювати формальний аналіз виважених рішень, який здійснюється за допомогою експертів, та потім об'єднується в одне ціле на основі яких передбачають використати ряд моделей щодо мінімізації кадрових ризиків. Застосування методу аналізу ієрархій дасть можливість дотриматись всіх принципів.

З метою подальшого дослідження був обраний саме цей метод, адже математична модель з ієрархічним представленням елементів визначає ідею будь-якої проблеми. Сутність методу аналізу ієрархій полягає в декомпозиції проблеми на простіші складові частини для попарного порівняння експертом суджень. Судження будуть відображатися у вигляді чисел в подальшому.

Реалізація методу аналізу ієрархій щодо управління кадровими ризиками відбувається поетапно.

#### **ЕТАП 1. Вибір методів управління кадровими ризиками**

Посохов І.М. [42] у своїй науковій статті аналізує відомі методи, які використовуються для управління ризиками в компанії. На основі даного методичного матеріалу ми виділимо напрямки управління кадровими ризиками в ТОВ «ТРК «Студія 1+1» та охарактеризуємо їх.

1. ***Уникнення кадрових ризиків.*** Даний метод є найбільш консервативним способом нейтралізації кадрових ризиків, адже він припускає повну відмову від будь-яких дій, що можуть спричинити суттєві ризики. Цей метод обмежено використовують на практиці, оскільки він зможе призвести до призупинення або відмови від певної діяльності.

2. ***Утримання кадрового ризику.*** Сутність даного напрямку управління кадровими ризиками полягає в створенні додаткових резервів для покриття збитку.

Сума резерву рівна повній необхідній сумі для покриття кадрового ризику. З метою утримання кадрових ризиків потрібно здійснювати додатковий контроль. Всередині компанії повинні бути чітко визначені процедури з прийняття кадрових ризиків, та персонал повинен бути ознайомленим з базовим переліком дій у невизначеній ситуації.

**3. Передача кадрового ризику.** Управління кадровими ризиками можливо передати на аутсорсинг спеціалізованій компанії в даному напрямку. Це дозволить не тільки знизити кадрові ризики, але і підвищити ефективність інших напрямків діяльності організації, також зменшити витрати на реалізацію цих процесів самостійно.

**4. Зниження кадрових ризиків.** На даному етапі компанія не відмовляється від кадрового ризику, а здійснює відповідний спектр дій щодо уникнення або мінімізації їх. Зниження кадрових ризиків – це складний процес, який вимагає залученості більшої кількості кваліфікованих співробітників, ресурсів та жорсткого контролю над цими процесами. Основною перевагою є те, що всі ці процеси керовані та підконтрольні.

Найкраще поєднання методів управління кадровими ризиками залежить від впливу різноманітних факторів.

## **ЕТАП 2. Вибір підсистем кадрових ризиків та факторів впливу.**

Факторами, що здійснюють вплив на обрання методу управління кадровими ризиками, є підсистеми, які представлені відповідним переліком складових. Базою для визначення підсистем управління кадровими ризиками слугує класифікація, яку запропонували Н.С. Скопенко та О.М. Петухова [46].

Згідно з цією класифікацією підсистеми управління кадровими ризиками матимуть наступну інтерпретацію:

1. Зовнішня підсистема.
2. Внутрішньо-організаційна підсистема.
3. Внутрішньо-індивідуальна підсистема.

На рисунку 3.1.1 представлені обрані нами підсистеми та відповідні фактори кадрових ризиків.

Зовнішня підсистема	Внутрішньо-організаційна підсистема	Внутрішньо-індивідуальна підсистема
<ul style="list-style-type: none"> <li>• стихійні лиха, війна, катастрофи тощо</li> <li>• рівень та якість життя людей</li> <li>• кадрова політика конкурентів</li> <li>• становище галузі в економічній підсистемі</li> <li>• умови ринку праці (пропозиції на ринку праці та професійний дисбаланс ринку)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• неефективна система оплати праці</li> <li>• рівень корпоративної культури</li> <li>• суб'єктивізм прийняття управлінських рішень</li> <li>• неефективні внутрішні комунікації та похідні від них</li> <li>• недосконала система управління персоналом</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• соціально-психологічні (демотивація, міжособистісні конфлікти)</li> <li>• ризики неблігодійності (скхильність до інтриг, нестійкість до стресових ситуацій, байдужість, погіршення матеріального стану та соціального статусу)</li> <li>• економічні (компетенції, професійний та творчий потенціал, працездатність)</li> <li>• біологічні (вік, стать, психологічні особливості, фізіологічні особливості, здоров'я)</li> </ul>

**Рис. 3.1.1. Підсистеми кадрових ризиків та їхні фактори впливу в ТОВ «ТРК «Студія 1+1»**

*\* Джерело: розроблено автором на основі [46]*

### **ЕТАП 3. Здійснення попарного порівняння підсистем та факторів впливу**

На даному етапі здійснимо попарне порівняння вище зазначених підсистем по їх відношенню до системи управління кадровими ризиками в товаристві з обмеженою відповідальністю «Телерадіокомпанія «Студія 1+1». Результати проведеного аналізу будуть представлені у зворотньо-симетричній квадратичній матриці. За шкалою інтенсивності від одного до дев'яти будемо оцінювати інтенсивність прояву елемента ієрархії  $i$  до елемента  $j$ . Бальні оцінки матимуть наступне значення [45], представлені на рисунку 3.1.2:

<b>Бали</b>	1	2, 4, 6, 8	3	5	7	9
<b>Значення</b>	рівна можливість	проміжні значення	помірна перевага одного елемента над іншим	суттєва або сильна перевага	значна перевага а	більш значна перевага

### Рис. 3.1.2 Шкала інтенсивності

*\*Джерело: розроблено автором*

Основа матриці попарних порівнянь – судження.

При здійсненні порівнянь суджень задають три запитання:

1. Яка з переліку запропонованих підсистем переважає?
2. Яка з переліку запропонованих підсистем ймовірнісна?
3. Яка з переліку запропонованих підсистем є ваговою?

Пропонуємо в загальному вигляді розглянути матрицю, де

$A_1, A_2, \dots, A_n$  – множина із  $n$  елементів

$w_1, w_2, \dots, w_n$  – інтенсивність елементів.

Зворотньосиметрична квадратична матриця виглядатиме наступним чином (рис. 3.1.3):

	$A_1$	$A_2$	.....	$A_n$
$A_1$	1	$w_1/w_2$	.....	$w_1/w_n$
$A_2$	.	1	.....	
.	.			
$A_n$	$w_n/w_1$			1

### Рис. 3.1.3 Загальносиметрична квадратична матриця

*\*Джерело: розроблено автором*

Відповідно оцінка компонент вектора пріоритетності відбуватиметься за наступною формулою:

$$A_1 > X_1 = (1 * (w_1/w_2) * \dots * (w_1/w_n))^{1/n} \rightarrow \text{BEC}(A_1) = X_1 / \text{SUMMA} \quad (1)$$

+ .....

+ .....

$$A_n > X_n = ((w_n/w_1) * (w_n/w_2) * \dots * 1)^{1/n} \rightarrow \text{BEC}(A_n) = X_n / \text{SUMMA} \quad (2)$$

Побудуємо матриці попарних порівнянь для підсистем кадрових ризиків в ТОВ «ТРК «Студія 1+1» (табл. 3.1.1).

Таблиця 3.1.1

**Матриця першого рівня порівняння складових підсистеми кадрових ризиків в ТОВ «ТРК «Студія 1+1»**

<b>Внутрішньо-організаційна підсистема</b>					
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>
	Неефективна система оплати праці	Рівень корпоративної культури	Суб'єктивізм прийняття управлінських рішень	Неефективні внутрішні комунікації та похідні від них	Недосконала система управління персоналом
Неефективна система оплати праці	1	3	3	1/3	1/2
Рівень корпоративної культури	1/3	1	5	5	1/4
Суб'єктивізм прийняття управлінських рішень	1/3	1/5	1	4	5
Неефективні внутрішні комунікації та похідні від них	3	1/5	1/4	1	1/2
Недосконала система управління персоналом	2	4	1/5	2	1
<b>Зовнішня підсистема</b>					
	Стихійні лиха, війна, катастрофи тощо	Рівень та якість життя людей	Кадрова політика конкурентів	Становище галузі в економічній підсистемі	Умови ринку праці
Стихійні лиха, війна, катастрофи тощо	1	5	4	5	4
Рівень та якість життя людей	1/5	1	2	4	1/3
Кадрова політика конкурентів	1/4	1/2	1	1/3	2
Становище галузі в економічній підсистемі	1/5	3	3	1	2
Умови ринку праці	1/4	3	2	1/2	1
<b>Внутрішньо-індивідуальна підсистема</b>					
	Соціально-психологічні	Ризики неблагонадійності	Економічні	Біологічні	
Соціально-психологічні	1	5	1/2	4	
Ризики неблагонадійності	1/5	1	4	2	
Економічні	2	1/4	1	3	
Біологічні	1/4	1/2	1/3	1	

\*Джерело: розроблено автором

Таблиця 3.1.2

**Матриця другого рівня порівняння підсистем кадрових ризиків  
в ТОВ «ТРК «Студія 1+1»**

	Зовнішня підсистема	Внутрішньо-організаційна підсистема	Внутрішньо-індивідуальна підсистема
1	2	3	4
Зовнішня підсистема	1	2	3
Внутрішньо-організаційна підсистема	1/2	1	3
Внутрішньо-індивідуальна підсистема	1/3	1/3	1

*\*Джерело: розроблено автором*

**ЕТАП 4. Розрахунок вектору пріоритетів та визначення глобального пріоритету**

На основі отриманих даних можемо визначити параметри матриці та побудувати вектори пріоритетів (табл. 3.1.3). Для прикладу розрахуємо один з векторів пріоритету:

$$X_1 = \frac{\sqrt[3]{1*2*3}}{\sqrt[3]{1*2*3} + \sqrt[3]{0.5*1*3} + \sqrt[3]{0.33*0.33*1}} = 0,5855$$

$$Y_1 = \frac{\sqrt[5]{1*5*4*5*4}}{\sqrt[5]{1*5*4*5*4} + \sqrt[5]{0.2*1*2*4*0.33} + \sqrt[5]{0.25*0.5*1*0.33*2} + \sqrt[5]{0.2*3*3*1*2} + \sqrt[5]{0.25*3*2*0.5*1}} = 0,2102$$

Таблиця 3.1.3

**Значення векторів пріоритетів**

Складова	Вектор пріоритетів	Вагомість
1	2	3
<b>Зовнішня підсистема</b>	<b>X<sub>1</sub></b>	<b>0,5855</b>
Стихійні лиха, війна, катастрофи тощо	Y <sub>1</sub>	0,4708
Рівень та якість життя людей	Y <sub>2</sub>	0,1253
Кадрова політика конкурентів	Y <sub>3</sub>	0,0864
Становище галузі в економічній підсистемі	Y <sub>4</sub>	0,1835
Умови ринку праці	Y <sub>5</sub>	0,1341
<b>Внутрішньо-організаційна підсистема</b>	<b>X<sub>2</sub></b>	<b>0,2928</b>
Неефективна система оплати праці	Y <sub>1</sub>	0,2102
Рівень корпоративної культури	Y <sub>2</sub>	0,2245
Суб'єктивізм прийняття управлінських рішень	Y <sub>3</sub>	0,2053
Неефективні внутрішні комунікації та похідні від них	Y <sub>4</sub>	0,1155
Недосконала система управління персоналом	Y <sub>5</sub>	0,2446

## Продовження таблиці 3.1.3

1	2	3
<b>Внутрішньо-індивідуальна підсистема</b>	<b>X<sub>3</sub></b>	<b>0,1217</b>
Соціально-психологічні	Y <sub>1</sub>	0,3986
Ризики неблагонадійності	Y <sub>2</sub>	0,2521
Економічні	Y <sub>3</sub>	0,2481
Біологічні	Y <sub>4</sub>	0,1013

*\*Джерело: розроблено автором*

Відповідно до отриманих результатів дослідження можна зробити наступний висновок: найбільш вагомою підсистемою, яку потрібно враховувати під час управління кадровими ризиками, є зовнішня підсистема, що включає в себе перелік факторів впливу.

Наступним кроком дослідження на даному етапі виступає побудова матриць третього рівня, що демонструють порівняння визначених методів управління кадровими ризиками відповідно до підсистем.

Таблиця 3.1.4

**Матриця третього рівня порівнянь методів управління кадровими ризиками**

<b>Внутрішньо-організаційна підсистема</b>				
1	2	3	4	5
	Уникнення кадрових ризиків	Утримання кадрових ризиків	Передача кадрових ризиків	Зниження кадрових ризиків
Уникнення кадрових ризиків	1	1/5	1/5	1/5
Утримання кадрових ризиків	5	1	3	3
Передача кадрових ризиків	5	1/3	1	2
Зниження кадрових ризиків	5	1/3	1/2	1
<b>Зовнішня підсистема</b>				
	Уникнення кадрових ризиків	Утримання кадрових ризиків	Передача кадрових ризиків	Зниження кадрових ризиків
Уникнення кадрових ризиків	1	1/7	1/3	1/7
Утримання кадрових ризиків	7	1	1/3	1/2
Передача кадрових ризиків	3	3	1	1/5
Зниження кадрових ризиків	7	2	5	1
<b>Внутрішньо-індивідуальна підсистема</b>				
	Уникнення кадрових ризиків	Утримання кадрових ризиків	Передача кадрових ризиків	Зниження кадрових ризиків
Уникнення кадрових ризиків	1	2	1/3	1/5
Утримання кадрових ризиків	1/2	1	1/3	1/4
Передача кадрових ризиків	3	3	1	3
Зниження кадрових ризиків	5	4	1/3	1

*\*Джерело: розроблено автором*

Першочергово потрібно розрахувати вектор пріоритетів для кожного методу управління кадровими ризиками відповідно до підсистеми. Результати обчислень представлені в таблиці 3.1.5.

Таблиця 3.1.5

## Значення векторів пріоритетів

Складова	Вектор пріоритетів	Вагомість
1	2	3
<b>Зовнішня підсистема</b>	<b>X<sub>1</sub></b>	<b>0,5855</b>
Уникнення кадрових ризиків	Z <sub>1</sub>	0,0531
Утримання кадрових ризиків	Z <sub>2</sub>	0,1930
Передача кадрових ризиків	Z <sub>3</sub>	0,2156
Зниження кадрових ризиків	Z <sub>4</sub>	0,5384
<b>Внутрішньо-організаційна підсистема</b>	<b>X<sub>2</sub></b>	<b>0,2928</b>
Уникнення кадрових ризиків	Z <sub>1</sub>	0,0576
Утримання кадрових ризиків	Z <sub>2</sub>	0,4990
Передача кадрових ризиків	Z <sub>3</sub>	0,2597
Зниження кадрових ризиків	Z <sub>4</sub>	0,1836
<b>Внутрішньо-індивідуальна підсистема</b>	<b>X<sub>3</sub></b>	<b>0,1217</b>
Уникнення кадрових ризиків	Z <sub>1</sub>	0,1221
Утримання кадрових ризиків	Z <sub>2</sub>	0,0913
Передача кадрових ризиків	Z <sub>3</sub>	0,4618
Зниження кадрових ризиків	Z <sub>4</sub>	0,3247

*\*Джерело: розроблено автором*

На основі глобального пріоритету ми прийматимемо рішення щодо управління кадровими ризиками в товаристві з обмеженою відповідальністю «Телерадіокомпанія «Студія 1+1». Розрахунки глобального пріоритету представлені в таблиці 3.1.6.

Таблиця 3.1.6

## Значення глобального пріоритету

Підсистема управління кадровими ризиками	Вагомість	Метод управління кадровими ризиками			
		Уникнення	Утримання	Передача	Зниження
1	2	3	4	5	6
<i>Зовнішня підсистема</i>	0,5855	0,0531	0,1930	0,2156	0,5384
<i>Внутрішньо-організаційна підсистема</i>	0,2929	0,0576	0,4990	0,2597	0,1836
<i>Внутрішньо-індивідуальна підсистема</i>	0,1217	0,1221	0,0913	0,4618	0,3247
<b>Глобальний пріоритет</b>		0,0628	0,2703	0,2585	0,4085

*\*Джерело: розроблено автором*

Спираючись на отримані значення глобального пріоритету, можна зробити висновок, що найбільшого значення в системі управління кадровими ризиками

товариства з обмеженою відповідальністю «Телерадіокомпанія «Студія 1+1» виступає метод зниження факторів кадрових ризиків кожної підсистеми. Також потрібно підкреслити, що керівництву компанії необхідно звертати увагу на ту чи іншу підсистему кадрових ризиків, що вміщує в собі сукупність факторів впливу, незалежно від цілей, які перед собою ставить менеджмент компанії.

**ЕТАП 5. Побудова ієрархічної системи пріоритетних підсистем в залежності від методу управління кадровими ризиками.**

Наступним кроком нашого дослідження слугуватиме визначення ступеню використання методу управління кадровими ризиками в залежності від стану обраних підсистем. Згідно з цією цілю ми провели опитування серед HR-менеджерів та директора з персоналу ТОВ «ТРК «Студія 1+1», які виставили бальну оцінку від 1-го до 5-ти кожній складовій системи управління кадровими ризиками.



**Рис. 3.1.4 Ієрархія підсистем управління кадровими ризиками ТОВ «ТРК «Студія 1+1»**

*\*Джерело: розроблено автором*

Використовуючи дані, отримані на попередньому етапі дослідження, визначимо рівень управління кадровими ризиками в товаристві (табл.3.1.7).

Таблиця 3.1.7

**Рівень управління кадровими ризиками в  
ТОВ «Телерадіокомпанія «Студія 1+1»**

Підсистема управління кадровими ризиками	Вагомість	Значення рівня управління кадровими ризиками на думку <i>HR-менеджерів</i>		Значення рівня управління кадровими ризиками на думку <i>Директора з персоналу</i>	
		бал	бал*вагомість	бал	бал*вагомість
1	2	3	4	5	6
<b>Зовнішня підсистема</b>	<b>0,5855</b>	<b>4,2</b>	<b>2,4591</b>	<b>4,2</b>	<b>2,4591</b>
Стихійні лиха, війна, катастрофи тощо	0,4708	5	2,354	5	2,354
Рівень та якість життя людей	0,1253	4	0,5012	5	0,6265
Кадрова політика конкурентів	0,0864	5	0,432	4	0,3456
Становище галузі в економічній підсистемі	0,1835	3	0,5505	3	0,5505
Умови ринку праці	0,1341	4	0,5364	4	0,5364
<b>Внутрішньо-організаційна підсистема</b>	<b>0,2928</b>	<b>3,8</b>	<b>1,1126</b>	<b>3,6</b>	<b>1,0541</b>
Неефективна система оплати праці	0,2102	5	1,051	5	1,051
Рівень корпоративної культури	0,2245	4	0,898	4	0,898
Суб'єктивізм прийняття управлінських рішень	0,2053	3	0,6159	3	0,6159
Неефективні внутрішні комунікації та похідні від них	0,1155	4	0,462	2	0,231
Недосконала система управління персоналом	0,2446	3	0,7338	4	0,9784
<b>Внутрішньо-індивідуальна підсистема</b>	<b>0,1217</b>	<b>4</b>	<b>0,4868</b>	<b>4,75</b>	<b>0,5781</b>
Соціально-психологічні	0,3986	5	1,993	5	1,993
Ризики неблагонадійності	0,2521	4	1,0084	5	1,2605
Економічні	0,2481	4	0,9924	5	1,2405
Біологічні	0,1013	3	0,3039	4	0,4052
<b>Рівень управління кадровими ризиками</b>		<b>4,0585</b>		<b>4,0913</b>	

\*Джерело: розроблено автором

Отже, фактичний рівень управління кадровими ризиками в товаристві з обмеженою відповідальністю «Телерадіокомпанія «Студія 1+1» є

високоєфективним, та характеризується наявністю корпоративної культури, ефективною системою оплати праці та відмінною системою управління персоналом, що спрямовуються на мінімізацію кадрових ризиків притаманних кожній підсистемі.

Абсолютне відхилення фактичного значення рівня управління кадровими ризиками на думку Директора з персоналу від фактичного значення рівня управління кадровими ризиками на думку HR-менеджерів є мінімальним, та складає 0,0328. На думку наших експертів всередині товариства приділяють достатньо уваги пошуку шляхів мінімізації кадрових ризиків, які наділені не тільки теоретичними положеннями, але і практичними.

Бажаний рівень управління кадровими ризиками в товаристві з обмеженою відповідальністю «Телерадіокомпанія «Студія 1+1» становить 4,8 бали, дане значення визначили експертним шляхом.

Співвідношення фактичного рівня управління кадровими ризиками до базового дасть нам змогу обрати найоптимальніший метод управління кадровими ризиками для ТОВ «ТРК «Студія 1+1» за шкалою, представленою на рис. 3.1.5:

Співвідношення	[75-100 %]	[50 – 75%)	[25 – 50 %)	[0 – 25 %)
Значення	зниження кадрових ризиків	утримання кадрових ризиків	передача кадрових ризиків	уникнення кадрових ризиків

**Рис. 3.1.5 Шкала співвідношень фактичного значення до бажаного**

*\*Джерело: розроблено автором*

Співвідношення рівня управління кадровими ризиками на думку:

- hr-менеджерів:  $4,0585 / 4,8 = 0,8455$  або 84,55 %;
- директор з персоналу:  $4,0913 / 4,8 = 0,8524$  або 85,24 %.

Ураховуючи всі моменти управління кадровими ризиками медійної компанії, управлінському персоналу потрібно звернути увагу на такий метод, як зниження кадрових ризиків, який базується на застосування превентивних заходів задля майбутньої мінімізації ризиків.

### **3.2. Оцінювання кадрових ризиків в ТОВ «ТРК «Студія 1+1» за поколіннями X, Y та Z**

Відповідно до стрімкого розвитку суспільства, змінюються принципи трудових відносин. Сучасних людей неможливо класифікувати та оцінювати за одним єдиним критерієм, адже різниця вікових груп стає більш очевидною. Головною умовою успіху медійної компанії слугує формування вдалого колективу, тому при побудові внутрішньо-комунікаційних зв'язків потрібно враховувати поведінку поколінь з метою уникнення появи кадрових ризиків на підприємстві. Враховуючи нові тенденції на ринку праці, виникає потреб у розробленні особливих підходів до вивчення кадрових ризиків на підприємстві, які можуть проявлятися у різних формах. Кадрові ризики мають вагомий вплив на всю кадрову систему організації, адже саме від її функціонування залежить багато напрямків діяльності компанії.

Теорія В. Штрауса і Н. Хоув є найбільш поширеною та практичною в контексті міжпоколінного питання, про яку почати стрімко розмовляти з 1991 року.

Дані дослідники визначають сукупність людей, що народжені в проміжку 20 років, або в одній фазі життя: дитинство, молодість, середній вік та старість [8]

Теорія поколінь включає в себе три основних елементи:

- покоління X;
- покоління Y;
- нове покоління Z.

Кожна категорія характеризується певними особистісними якостями та поведінкою, що проявляється в робочих відносинах, та на яких потрібно зосереджувати увагу під час пошуку співробітників на вакантну посаду та під час вибудовування трудових відносин в процесі. З метою проведення майбутнього дослідження проаналізуємо риси поведінки, що притаманні кожному поколінню (табл. 3.2.1).

Таблиця 3.2.1

## Риси притаманні поколінням X, Y та Z

Покоління	Характеристика	Притаманні риси
1	2	3
<b>X</b> <i>«невідоме покоління»</i>	Люди, що народились в 1965-1982 роках, в період послаблення соціальних інститутів	<ul style="list-style-type: none"> <li>- виросли в період сильної нестабільності та конфліктів, війни;</li> <li>- завжди займаються саморозвитком та самопізнанням;</li> <li>- зайняті пошуком чогось кращого у світі та своїм місцем в ньому;</li> <li>- емоційна нестабільність та сильні переживання</li> <li>- не привикли покладатись та розраховувати на когось, тільки на себе</li> <li>- гнучкість та прийняття різноманітних змін</li> <li>- дуже наполегливі у роботі, однак вони схильються більше до індивідуального, а не колективного успіху</li> </ul>
<b>Y</b> <i>«міленіали»</i>	Люди, що народились в період 1983-го по кінець 1990-х років. Інтернет, інформаційні технології, комп'ютерна техніка, міжнародна фінансова криза, війна, зростання рівня безробіття вплинули на формування свідомості даного покоління	<ul style="list-style-type: none"> <li>- злагоджено працюють в команді та почувають себе впевненими під час роботи</li> <li>- довіряють інформації інтернет-ресурсів</li> <li>- намагаються безперервно отримувати звання</li> <li>- надають перевагу самоосвіті</li> <li>- бажають швидкого кар'єрного зростання</li> <li>- питання самореалізації є найпріоритетнішим</li> <li>- висока продуктивність характеризується гнучким графіком роботи, комфортними умовами праці, відсутністю надмірного контролю</li> </ul>
<b>Z</b> <i>«центеніали»</i>	Люди, що народилися в другій половині 1990-х років, їхньому характеру притаманна креативність, свобода, незалежність.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- якісна освіта, у більшості випадків самоосвіта, прагнуть її покращувати безперервно</li> <li>- дуже швидко сприймають інформацію, однак рівень концентрації на одному завданні низький</li> <li>- більш толерантніші за попередні покоління, намагаються не проявляти дискримінацію за расою, національністю та будь-якими іншими гендерними ознаками</li> <li>- можливість генерування декількох ідей одночасно</li> <li>- не заучують інформацію, а одразу практично її застосовують на практиці</li> <li>- бажають, щоб їхня робота була соціально корисною</li> </ul>

*\* Джерело: розроблено автором*

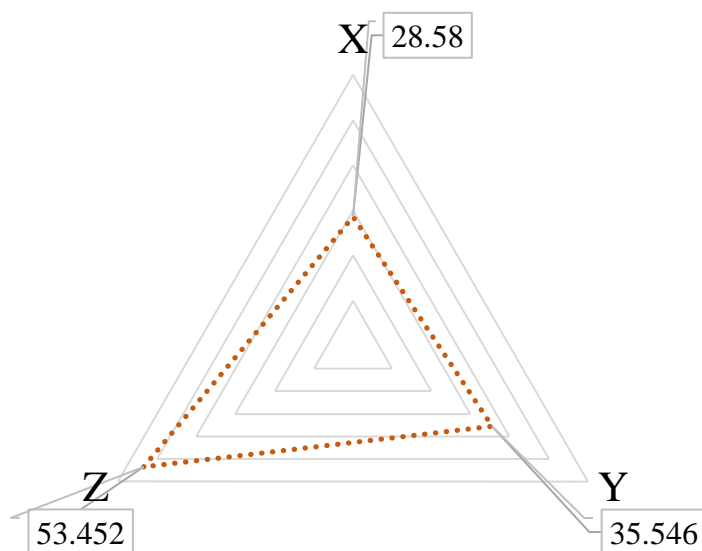
Таким чином, вище визначили характеристики трьох поколінь та їхні прояви поведінки у процесі діяльності, які потрібно враховувати під час управління кадровими ризиками, адже трудовий колектив будь-якої компанії складається з

різних вікових груп, що є носіями багатоманітних поглядів, принципів, цілей та стратегій діяльності. Тому важливо навчитися ефективно керувати ними задля ефективності та конкурентоспроможності організації, враховуючи поколінні особливості.

Наступним етапом нашого дослідження слугуватиме оцінювання кадрових ризиків у залежності від етапу управління персоналом в ТОВ «ТРК «Студія 1+1» з урахуванням поколінного аспекту. Проводити дане дослідження ми будемо поетапно та за основу візьмемо методологію, яку застосовували в другому розділі нашої роботи, однак частково модифікуємо класифікацію кадрових ризиків.

Результати обрахунків вагомості кадрових ризиків відповідно до підсистеми та оцінки кадрових ризиків в товаристві з обмеженою відповідальністю «Телерадіокомпанія «Студія 1+1» за поколінням X, Y та Z представлені в додатку А та додатку Б відповідно.

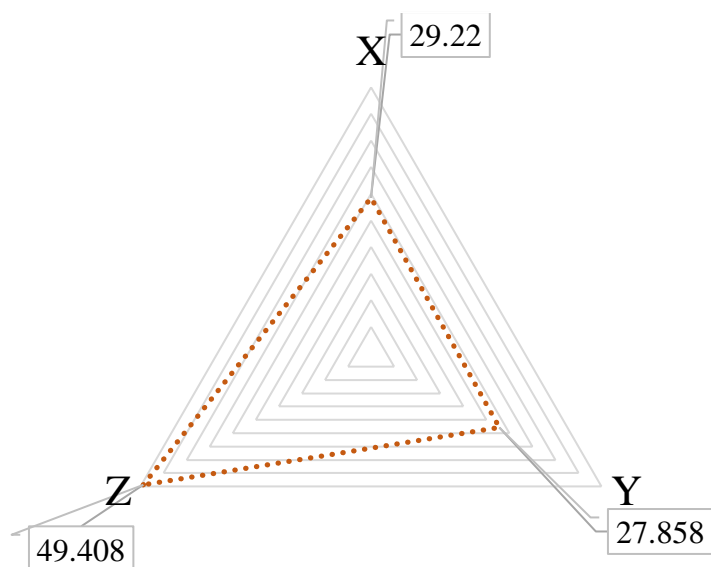
Ми в свою чергу за допомогою багатокутників представили результати дослідження (рис. 3.2.1 – 3.2.6).



**Рис. 3.2.1 Трикутник ризиків підбору та набору персоналу для покоління X, Y, Z в ТОВ «ТРК «Студія 1+1»**

*\*Джерело: розроблено автором на основі додатку А, Б*

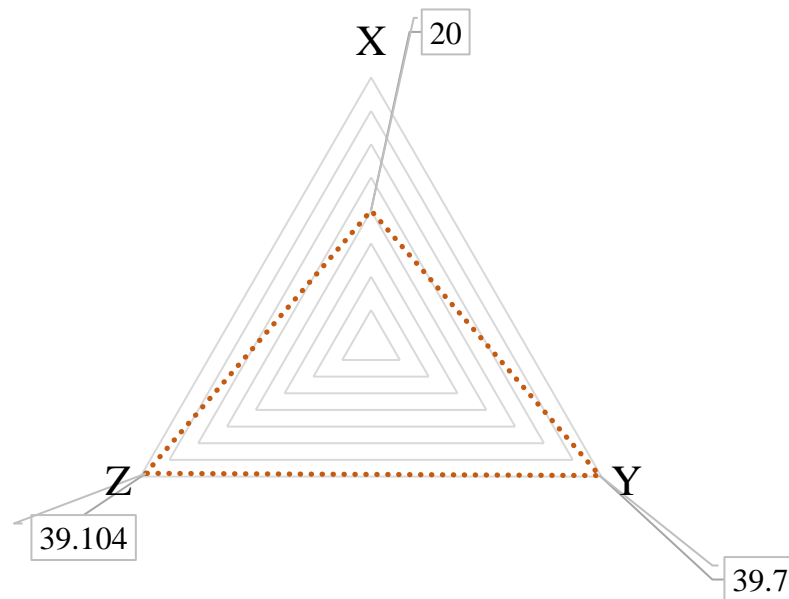
Під час підбору та набору персоналу необхідно ураховувати фактор поколінного аспекту, який впливає на появу кадрових ризиків на даному етапі та на наступних. Наприклад, у товариства з обмеженою відповідальністю «Телерадіокомпанія «Студія 1+1» виникає найбільше проблемних моментів з покоління Z, в той час покоління X демонструє відмінну віддачу та готовність до співпраці.



**Рис. 3.2.2 Трикутник ризиків адаптації персоналу для покоління X, Y, Z в ТОВ «ТРК «Студія 1+1»**

*\*Джерело: розроблено автором на основі додатку А, Б*

В момент адаптації персоналу покоління Z може з легкістю виявити небажання працювати в медіа сфері чи після проходження випробувального терміну у співробітників може бути відсутнє бажання продовжувати роботу в товаристві. Працюючи з поколінням X та Y, hr-менеджери товариства менше стикаються з появу таких кадрових ризиків, однак звісно вони все одно існують. Наприклад, покоління X не є таким стресостійким, як покоління Z, або інколи поколінню Y трохи важче вибудовувати комунікацію з свої наставником чи безпосереднім керівником. Враховуючи всі ці моменти, менеджери по роботі з персоналом ТОВ «ТРК «Студія 1+1» намагаються утримувати баланс та регулювати різноманітні процеси.



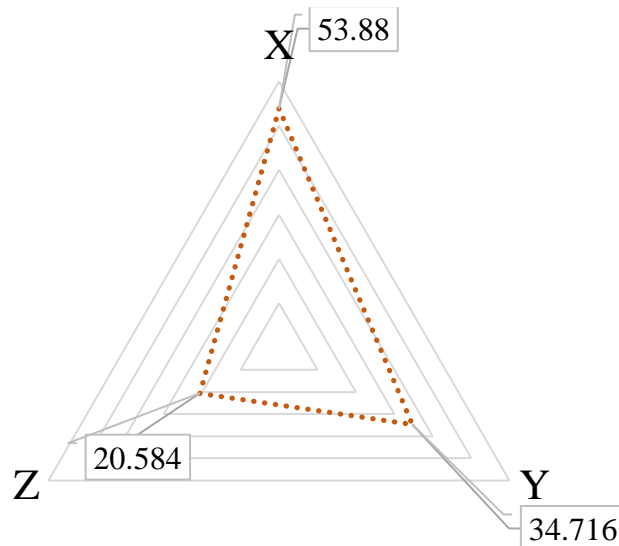
**Рис. 3.2.3 Трикутник ризиків мотивації персоналу для покоління X, Y, Z в ТОВ «ТРК «Студія 1+1»**

*\*Джерело: розроблено автором на основі додатку А, Б*

Мотиваційне питання персоналу завжди на порядку денному в будь-якій компанії незалежно від сфери діяльності. Товариство з обмеженою відповідальністю «Телерадіокомпанія «Студія 1+1» приділяє достатню кількість уваги даному напрямку сфери управління персоналом, однак на даному етапі все одно можлива поява кадрових ризиків. Адже команда організації є досить різносторонньою, де співпрацюють три покоління: X, Y та Z.

Наприклад, співробітників покоління Y дуже легко демотивувати, відповідно це матиме свій відпечаток на рівні ефективності виконання функціональних обов'язків. Також інколи покоління Y та Z можуть використовувати певні способи маніпулювання безпосередніми керівника чи, наприклад, hr-менеджерами, задля отримання фінансових результатів.

Тому потрібно зосереджувати увагу на кадрові ризики, що притаманні даному етапу управління персоналом ТОВ «ТРК «Студія 1+1», та пропрацювати проблемні моменти з працівниками відповідних поколінь задля їх мінімізації.



**Рис. 3.2.4 Трикутник ризиків навчання та розвитку персоналу для покоління X, Y, Z в ТОВ «ТРК «Студія 1+1»**

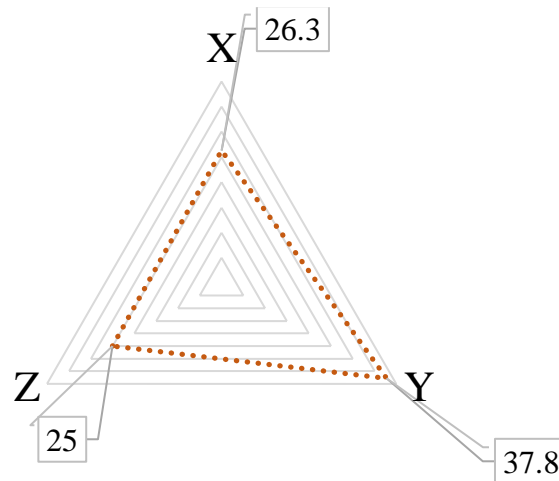
*\*Джерело: розроблено автором на основі додатку А, Б*

У структурі компанії «Телерадіокомпанія «Студія 1+1» є відокремлений відділ з розвитку та навчання персоналу, що займається напрямками розвитку даної сфери всередині організації та поза її межами. Тому оцінюючи внутрішні та зовнішні процеси навчання покоління X, Y та Z, можна зробити наступні висновки, пов'язані з появу кадрових ризиків під час та після навчання.

Наприклад, для покоління X найбільше стикається з перенасиченістю та перевантаженістю інформацією під час навчання, адже співробітникам визначеного покоління трошки важче аналізувати, швидко опрацювати та засвоювати весь практичний та теоретичний матеріал, ніж працівникам покоління Z, які завжди намагаються навчатись, опанувати нові напрямки діяльності та удосконалюватись.

Після проходження певного курсу співробітники покоління X ТОВ «ТРК «Студія 1+1» не завжди застосовують на практиці отримані знання та продовжують працювати за звичними для себе методиками.

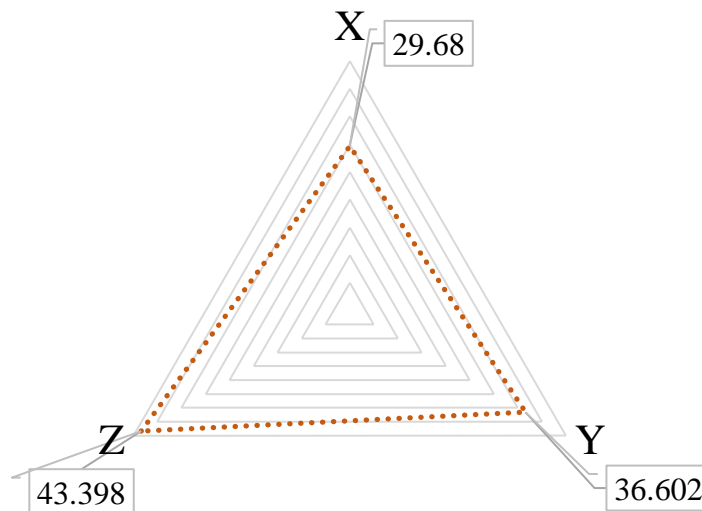
Однак керівництво компанії досить багато уваги зосереджує на таких проблемних моментах та намагається їх поступово змінювати.



**Рис. 3.2.5** Трикутник ризиків оцінки персоналу для покоління X, Y, Z в ТОВ «ТРК «Студія 1+1»

*\*Джерело: розроблено автором на основі додатку А, Б*

Оцінювання співробітників ТОВ «ТРК «Студія 1+1» - кропіткий та важливий момент в процесі управління персоналом. Дане питання потрібно пропрацювати з працівниками покоління Y, адже саме вони не завжди є прихильниками діючої системи оцінювання, що в свою чергу призводить до появи відповідного спектру кадрових ризиків.



**Рис. 3.2.6** Трикутник ризиків вивільнення персоналу для покоління X, Y, Z в ТОВ «ТРК «Студія 1+1»

*\*Джерело: розроблено автором на основі додатку А, Б*

На етапі вивільнення персоналу ТОВ «ТРК «Студія 1+1» стикається з появою таких кадрових ризиків, як перехід працівників до конкурентів, розголошення конфіденційної інформації та ризик різного бачення щодо виконання функціональних обов'язків. Співробітники покоління Z дуже часто переходять до конкурентів, що здійснюють діяльність у даній сфері діяльності, та можуть розголошувати конфіденційну інформацію не на користь компанії.

Таблиця 3.2.2

## Шляхи скорочення кадрових ризиків у поколінному контексті

Види кадрових ризиків	Покоління		
	X	Y	Z
1	2	3	4
<i>Ризики, пов'язані з підбором та найманням персоналу</i>	Якщо надати даній категорії людей чіткий, розширений опис вакантної посади та інструкцію щодо подачі заявки, тоді залучення таких спеціалістів буде ефективним.	Для того щоб зацікавити та залучити таких спеціаліст необхідно створити креативний та інформативний опис вакансії, застосувати нестандартну форму проведення співбесіди.	
<i>Ризики, пов'язані з оптимальними умовами праці та адаптацією</i>	Найкращий та найшвидший спосіб адаптації даної категорії працівників – підтримка колективу.	Підтримка колективу та наставництво – це найефективніший та найлегший спосіб адаптації.	
<i>Ризики, спричинені матеріальною та нематеріальною мотивацією персоналу</i>	Покоління Z надає перевагу фіксованим посадовим окладам, та не розглядають матеріальні стимули, ключовими. Самостійне прийняття рішень, незалежність, соціальний пакет, можливість навчання – слугують винагородою для них.	Основною метою їхньої діяльності виступає кар'єрне зростання, бажають отримувати винагороду не за відпрацьований час, а за успішно виконанні завдання.	Простір дій, можливість кар'єрного зростання, фінансові винагороди, широкий простір відповідальності, цікаві проекти – найкращі винагороди.
<i>Ризики пов'язані з правовим контролем</i>	Дане покоління є прихильниками затверджених нормативних документів, це слугує важливим маячком для них під час виконання функціональних обов'язків.	Для покоління Y та Z буде доречним запровадження віддаленої роботи, що забезпечує їхню мобільність. Компанії потрібно надавати свободу даному поколінню та цінувати їхній час.	

\*Джерело: розроблено автором

Отже, варто навчитися управляти кадровими ризиками з урахуванням поколінних особливостей задля забезпечення ефективної діяльності медійної компанії. Питання взаємодії поколінь під час побудови трудових відносин є актуальним в сьогоденних умовах праці та потребує уваги з метою мінімізації виникнення кадрових ризиків.

## ВИСНОВКИ

Темою нашої магістерської роботи слугує управління кадровими ризиками медійної компанії з метою ефективної діяльності.

1. Багато вітчизняних та зарубіжних науковців приділяють увагу розкриттю питання «управління кадровими ризиками на підприємстві» у своїх працях. Однак відсутнє одне чітке тлумачення поняття «кадрові ризики», адже кожен науковець підходить до визначення даного поняття зі своєї сторони та трактує його на свій лад. Опрацювавши наукову літературу, ми виокремили декілька трактувань поняття «кадрові ризики» та на основі отриманої інформації сформулювали власне.

2. Враховуючи різноманітність появ кадрових ризиків всередині медійної компанії, сформували перелік внутрішньо-організаційний, внутрішньо-індивідуальних та зовнішніх факторів впливу.

3. У вітчизняній та зарубіжній літературі представлена велика кількість різноманітних класифікацій кадрових ризиків. Кожен науковець для себе виокремлює основні мотиви якими керується при майбутньому дослідженні природи кадрових ризиків. Ми для себе виділили узагальнену класифікацію кадрових ризиків за функціями системи управління, а саме планування організація, мотивація, контроль. Та відповідно до визначеного матеріалу виокремили одну з метод оцінювання кадрових ризиків медійної компанії.

З метою закріплення теоретичного матеріалу та проведення практичних досліджень, ми обрали товариство з обмеженою відповідальністю «Телерадіокомпанія «Студія 1+1», що входить до групи 1+1 media. Основним видом діяльності ТОВ «ТРК «Студія 1+1» слугує діяльність у сфері телевізійного мовлення. Окрім основного виду діяльності товариство здійснює ще широкий перелік суміжних. Наприклад, виробництво, компонування та розповсюдження кіно- та відеофільмів, телевізійних програм, посередництво в розміщенні реклами, видання книг та надання інших інформаційних послуг.

4. Першим етапом нашого дослідження слугує характеристика кадрового забезпечення з деталізованим аналізом категоріальної структури персоналу, вікової структури, структури за освітньо-кваліфікаційним рівнем, структуру за стажем

роботи. На основі отриманих початкових значень ми обрахували основні показники руху персоналу у 2021 та 2022 році в ТОВ «ТРК «Студія 1+1».

Подальшим поставленим основним питанням виступає оцінка кадрових ризиків у системі управління персоналом товариства. Взявши за основу теоретичний матеріал, ми сформуваємо адаптовану класифікацію кадрових ризиків відповідно до етапу управління персоналом. За допомогою методу експертних оцінок визначили вагомість кожного ризику підсистеми. Експертами з оцінювання кадрових ризиків в ТОВ «ТРК «Студія 1+1» є інспектор з кадрів, hr-менеджер, директор з персоналу, керівник відділу компенсацій та кадрового адміністрування та директор з маркетингу. За результатами проведених досліджень та обраної методики в товаристві було визначено, що компанія за рівнем настання кадрових ризиків належить до компаній з середнім рівнем. Недостатня кількість уваги до управління кадровими ризиками ТОВ «ТРК «Студія 1+1» викликана наступними факторами: система управління персоналом є дієвою, охоплює всі процеси та елементи роботи з штатом, однак їй притаманні незначні проблемні моменти; інколи процес формування та прийняття рішень є трохи інтуїтивним та несистематичним.

5. Другим етапом виступає пошук методів управління кадровими ризиками в ТОВ «ТРК «Студія 1+1» задля мінімізації кадрових ризиків всередині компанії. Для обрання найоптимальнішого методу управління кадровими ризиками ми обрали метод ієрархій. Виокремивши три методи та визначивши підсистеми кадрових ризиків, побудували матриці першого, другого та третього рівня порівнянь, обрахували локальні вектори та глобальний вектор пріоритетів. Визначили, що найбільшого значення в системі управління кадровими ризиками товариства з обмеженою відповідальністю «Телерадіокомпанія «Студія 1+1» виступає метод зниження факторів кадрових ризиків кожної підсистеми.

6. Відповідно до стрімкого розвитку суспільства, змінюються принципи трудових відносин. Сучасних людей неможливо класифікувати та оцінювати за одним єдиним критерієм, адже різниця вікових груп стає більш очевидною. Головною умовою успіху медійної компанії слугує формування вдалого

колективну, тому при побудові внутрішньо-комунікаційних зв'язків потрібно враховувати поведінку поколінь з метою уникнення появи кадрових ризиків на підприємстві. Взявши за основу методологію оцінювання кадрових ризиків в другому розділі нашої магістерської роботи, ми оцінили появу кадрових ризиків в ТОВ «ТРК «Студія 1+1» з урахуванням поколінного аспекту. На кожному етапі управління персоналом покоління X, Y та Z проявляють себе по-різному, тому потрібно більше зосереджувати уваги на такому актуальному питанні сьогодення. Для цього запропонували шляхи скорочення кадрових ризиків відповідно до покоління.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. [1+1 media. URL: https://media.1plus1.ua/](https://media.1plus1.ua/)
2. Beatriz Cintra Storti, Marina Gregghi Sticca, Amalia Raquel Pérez-Nebra, Production and reception of human resource management practices for health promotion, *Frontiers in Psychology*, 10.3389/fpsyg.2023.1104512, **14**, (2023).
3. Ben Farr-Wharton, Tim Bentley, Leigh-ann Onnis, Carlo Caponecchia, Abilio De Almeida Neto, Sharron O'Neill, Catherine Andrew, Older Worker-Orientated Human Resource Practices, Wellbeing and Leave Intentions: A Conservation of Resources Approach for Ageing Workforces, *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 10.3390/ijerph20032725, **20**, 3, (2725), (2023).
4. EDWARDS, T. and REES, C. (2006) *International Human Resource Management: Globalisation, national systems and multinational companies*. Harlow: FT/Prentice Hall.
5. FRANCIS, H. and KEEGAN, A. (2006) "The changing face of HRM: in search of balance", *Human Resource Management Journal*, Vol. 16, No. 3, 231-49.
6. Frost C., Allen D., Porter J. *Operational Risk and Resilience*. Oxford : Pricewaterhouse Coopers, 2002. 325 p.
7. Helen M. Achat, Joanne M. Stubbs, Rakhi Mittal, Suzanne Schindeler, Nicole Gilroy, Protecting workers' well-being in times of crisis: the first wave of COVID-19 in an Australian healthcare setting in 2020, *International*
8. Lara C. Roll, Hans De Witte, Hai-Jiang Wang, Conceptualization and Validation of the Occupation Insecurity Scale (OCIS): Measuring Employees' Occupation Insecurity Due to Automation, *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 10.3390/ijerph20032589, **20**, 3, (2589), (2023).
9. M. Zh. Sabytkhanova, HUMAN RESOURCE MANAGEMENT IN CONDITIONS OF ECONOMIC CRISIS, *Central Asian Economic Review*, 10.52821/2789-4401-2022-5-104-114, 5, (104-114), (2023).

10. Muhammad Naveed, Work Engagement and Burnout Relationship with Adaptive Job Performance: Role of Psychological Ownership, *JISR management and social sciences & economics*, 10.31384/jisrmsse/2022.20.2.3, **20**, 2, (38-60), (2022).
11. PATRICK ZAWADZKI, SAYONARA F. TESTON, SUZETE A. LIZOTE, IEDA M. ORO, ORGANIZATIONAL VALUES: ANTECEDENTS OF WELL-BEING AT WORK FOR RURAL SUCCESSORS, *RAM. Revista de Administração Mackenzie*, 10.1590/1678-6971/eramg220118, **23**, 1, (2022).
12. Salomé Goñi-Legaz, Imanol Núñez, Andrea Ollo-López, Home-based telework and job stress: the mediation effect of work extension, *Personnel Review*, 10.1108/PR-02-2022-0111, (2023).
13. Shanil J. Haricharan, Leadership, management and organisational implications for public service employee well-being and performance, *SA Journal of Human Resource Management*, 10.4102/sajhrm.v21i0.2080, **21**, (2023).
14. Sumi Jha, Workplace loneliness and job performance: moderating role of person-environment fit, *Industrial and Commercial Training*, 10.1108/ICT-06-2022-0041, **55**, 2, (213-233), (2023).
15. [You Control. URL: https://youcontrol.com.ua/ua/](https://youcontrol.com.ua/ua/)
16. Амосов О.Ю. Управління кадровими ризиками як елемент забезпечення економічної безпеки підприємства / Амосов О.Ю. // Інфраструктура ринку. – 2016. – випуск № 2. – С. 376-380.
17. Балабанова Л.В., Сардак О.В. Управління персоналом. Підручник. – К.: Центр учбової літератури, 2011. – 468 с.
18. Балан В.Г. Прийняття управлінських рішень. Методи, моделі, терміни, поняття, категорії. Тестові завдання. Ділові ігри. Навчальний посібник. – К.: Нічлава, 2008. – 465 с.
19. Бутиліна О.В. Організаційні патології та кадрові ризики: діалектика взаємозв'язку / Бутиліна О.В., Кудринська А.І. // Спеціальні та галузеві соціології. – 2018. – вип. 7. – С. 45-48.

20. Величко Я.І. Класифікація кадрових ризиків підприємства / Величко Я.І. // Економіка транспортного комплексу. – 2019. – вип. 33 – С. 119-137.
21. Воржакова Ю. П. Класифікація кадрових ризиків покоління Z. Економічний вісник Національного технічного університету України "Київський політехнічний інститут". 2019. № 16. С. 234-241.
22. Воржакова Ю. П. Методи мінімізації кадрових ризиків. Вісник ХДУ. Серія економічні науки. 2019. № 33. С. 89-92
23. Воржакова Ю. П. Система управління кадровими ризиками. Підприємництво та інновації. 2018. Вип. 6. С. 41-47.
24. Воржакова Ю.П. Методи мінімізації кадрових ризиків / Воржакова Ю.П. // Науковий вісник Херсонського державного університету. – 2019. – вип. 33. – С. 89-92.
25. Гончаров Є. Кадрові ризики та рівень освіти: інноваційні напрямки в умовах глобалізації / Є. Гончаров // Проблеми економіки та управління. – Л.: Львівська політехніка, 2008. – С. 60–63.
26. Горбачова І. Управління кадровими ризиками в умовах ринку / І. Горбачова // Україна: аспекти праці. – 2014. – № 8. – С. 37–42.
27. Дерід І.О. Кадрові ризики у міжнародному бізнесі / Дерід І.О., Гармаш Ю.О. // Серія «Міжнародні відносини. Економіка. Країнознавство. Туризм». – 2017. - № 6 – С. 33-37.
28. Дуднева Ю.Є. Сутність та класифікація кадрових ризиків організацій. Економіка і суспільство. 2017. № 8. С. 245–249.
29. Дьоміна О.В. Фактори ризику при інвестиціях в розвиток персоналу / О.В. Дьоміна // Управління розвитком. – 2015. – № 1(179). – С. 44 – 49.
30. Жуковська В. Теоретичні аспекти дослідження кадрових ризиків на підприємстві / В. Жуковська, Н. Серафим // Вісник Національного університету водного господарства та природокористування. Секція Економіка. Частина І. – 2009. – Вип. 4 (48). – С. 112–118.

31. Жуковська В.М. Попередження соціально-поведінкових ризиків персоналу на підприємстві торгівлі / В. М. Жуковська // Проблеми економіки. – 2014. – № 2. – С. 366 – 372.
32. Іщук Л. І. Класифікація ризиків – передумова успішного управління при впровадженні інновацій. Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Проблеми економіки та управління. 2007. № 579. С. 541–546
33. Калініченко Л.Л., Шуміло О.С., Кулімякін Я.Ю. Кадрова складова економічної безпеки підприємства роздрібної торгівлі. Проблеми економіки. 2020. № 1 (43). С. 138–143.
34. Кравченко О.В. Кадрові ризики в системі управління персоналом організації. Економіка і фінанси. - 2016. - № 3. - С. 15-23.
35. Криворотько І.О. Оцінювання кадрових ризиків на промислових підприємствах / І. О. Криворотько // Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємство. – 2007. – № 5. – С. 54-57.
36. Мішина С. Класифікація кадрових ризиків підприємства / С. Мішина, О. Мішин // Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2016. – Вип. 53. – С. 87–92
37. Мішина С., Мішин О. Класифікація кадрових ризиків підприємства. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2016. № 53. С. 87–92.
38. Обиденнова Т.С. Раціональне управління персоналом як одна із найважливіших складових діяльності підприємства / Т.С. Обиденнова // Збірник наукових праць «Вісник НТУ «ХП»: Технічний прогрес та ефективність виробництва. – 2012. – № 13. – С. 74-78.
39. Обиденнова Т.С. Раціональне управління персоналом як одна із найважливіших складових діяльності підприємства. Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут». Серія «Технічний прогрес та ефективність виробництва». Харків, 2012. № 13. С. 74–78.

40. Пахлова О. Оцінка ризиків персоналу в умовах виробничого підприємства / О. Пахлова // Науковий вісник Херсонського державного університету. – 2014. – Випуск 9–1. Частина 1. – С. 136–140.
41. Посохов І.М. Сучасний стан методичного забезпечення управління ризиками корпорацій. / Посохов І.М. // Бізнесінформ – 2012. – вип. № 10 – С. 266-271.
42. Проскура В. Ф. Методологічні підходи до управління ризиками / В.Ф. Проскура, Р. Г. Білак // Економіка і суспільство. – 2017. – Вип. 9. – С. 599-607.
43. Родченко В.Б. Трансформація ризиків управління персоналом в системі економічної безпеки підприємства / В.Б. Радченко, Г.П. Рекурн // Вісник ОНУ імені І.І. Мечникова. – 2013. – Т.18. – Вип. 4/3. – С. 89 – 93.
44. Сааті Т. Прийняття рішень. Метод аналізу ієрархій / Сааті Т. – М.: Радіо і зв'язок. – 1993. – 278 с.
45. Скопенко, Н. С. Теоретико-методичні основи ризик-менеджменту кадрових ризиків бізнес-організацій / Н. С. Скопенко, О. М. Петухова // Сучасний менеджмент у вирішенні проблем розвитку підприємств харчової промисловості: моделі, стратегії, технології : колективна монографія. – Київ : ФОП Ямчинський О. В., 2022. – С. 150-214. 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.
46. Теорія поколінь. URL: <https://uk.wikipedia.org/wiki/>
47. Управління персоналом: підручник / О. М. Шубалий, Н. Т. Рудь, А. І. Гордійчук, І. В. Шубала, М. І. Дзямулич, О. В. Потьомкіна, О. В. Середа; за заг. ред. О. М. Шубалого. – Луцьк : ІВВ Луцького НТУ, 2018. – 404 с.
48. Хитра О., Андрушко Л. Поняття, фактори і наслідки кадрових ризиків на підприємстві / О. Хитра, Л. Андрушко // Вісник соціально-економічних досліджень. – 2013. – № 1 (48). – С. 163–167.

49. Щербак В. Кадрові ризики в системі менеджменту персоналу / В. Щербак, О. Пугачов // Ринок праці та зайнятість населення. – 2013. - № 2. – С. 12-16.

## ДОДАТКИ

## Додаток А

## Таблиця 1

**Визначення вагомості кадрових ризиків в ТОВ «ТРК «Студія 1+1» з  
урахуванням поколінного аспекту**

Підсистема кадрових ризиків	Кадровий ризик	$\bar{P}_i$	$w_i$
1	2	3	4
<i>Ризики підбору та набору персоналу</i>	Неблагонадійність найманих працівників	4,2	0,46
	Недостатня кваліфікація підібраних працівників	5	0,54
<b>Разом</b>		<b>9,2</b>	
<i>Ризики адаптації персоналу</i>	Після проходження випробувального терміну відсутність бажання продовжувати роботу	4,6	0,20
	Стрес	3,8	0,17
	Неможливість знайти комунікацію з наставником	4,2	0,19
	Ризик звільнення працівника в період адаптації	5	0,22
	Небажання працювати в даній сфері (на даній роботі)	5	0,22
<b>Разом</b>		<b>22,6</b>	
<i>Ризики мотивації персоналу</i>	Ризик демотивації	4,6	0,32
	Неправильно сприйнятті трудові мотиви	5	0,35
	Ризик маніпулювання персоналу з метою отримання фінансових результатів	4,8	0,33
<b>Разом</b>		<b>14,4</b>	
<i>Ризики навчання та розвитку персоналу</i>	Перевантаженість інформацією співробітників під час навчання	3,8	0,49
	Незастосування отриманих знань в процесі роботи	4	0,51
<b>Разом</b>		<b>7,8</b>	
<i>Ризики контролю персоналу</i>	Опір зі сторони співробітників	4,8	0,50
	Недосконала система контролю	4,8	0,50
<b>Разом</b>		<b>9,6</b>	
<i>Ризики вивільнення персоналу</i>	Ризик переходу співробітників до конкурентів	5	0,26
	Розголошення конфіденційної інформації	5	0,26
	Напруженість в колективні	4,6	0,24
	Ризик різного бачення щодо виконання функціональних обов'язків	4,4	0,23
<b>Разом</b>		<b>19</b>	

**Оцінювання кадрових ризиків в ТОВ «ТРК «Студія 1+1»  
для покоління X**

Підсистема кадрових ризиків	Кадровий ризик	$w_i$	HR-менеджер	Інспектор з кадрів	Керівник відділу компенсацій та кадрового адміністрування	Директор з персоналу	Директор з маркетингу	$\bar{V}_i$	$V_i * w_i$
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<i>Ризики підбору та набору персоналу</i>	Неблагонадійність найманих працівників	0,46	19	24	35	21	25	24,80	11,41
	Недостатня кваліфікація підібраних працівників	0,54	34	36	27	23	39	31,80	17,17
<b>Разом</b>									<b>28,58</b>
<i>Ризики адаптації персоналу</i>	Після проходження випробувального терміну відсутність бажання продовжувати роботу	0,2	23	19	34	15	42	26,60	5,32
	Стрес	0,17	56	74	58	42	53	56,60	9,62
	Неможливість знайти комунікацію з наставником	0,19	25	23	19	14	26	21,40	4,07
	Ризик звільнення працівника в період адаптації	0,22	16	21	18	11	26	18,40	4,05
	Небажання працювати в даній сфері (на даній роботі)	0,22	48	21	14	25	32	28,00	6,16
<b>Разом</b>									<b>29,22</b>
<i>Ризики мотивації персоналу</i>	Ризик демотивації	0,32	23	35	41	26	22	29,40	9,41
	Неправильно сприйнятті трудові мотиви	0,35	13	18	17	23	19	18,00	6,30
	Ризик маніпулювання персоналу з метою отримання фінансових результатів	0,33	12	10	16	11	16	13,00	4,29
<b>Разом</b>									<b>20,00</b>
<i>Ризики навчання та розвитку персоналу</i>	Перевантаженість інформацією співробітників під час навчання	0,49	65	64	58	60	52	59,80	29,30
	Незастосування отриманих знань в процесі роботи	0,51	42	46	55	47	51	48,20	24,58
<b>Разом</b>									<b>53,88</b>
<i>Ризики контролю персоналу</i>	Опір зі сторони співробітників	0,5	48	19	23	44	35	33,80	16,90
	Недосконала система контролю	0,5	13	14	25	24	18	18,80	9,40
<b>Разом</b>									<b>26,30</b>

## Продовження таблиці 1

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<i>Ризики вивільнення персоналу</i>	Ризик переходу співробітників до конкурентів	0,26	24	28	30	33	21	27,20	7,07
	Розголошення конфіденційної інформації	0,26	19	17	15	20	24	19,00	4,94
	Напруженість в колективні	0,24	45	32	14	24	25	28,00	6,72
	Ризик різного бачення щодо виконання функціональних обов'язків	0,23	56	48	44	38	52	47,60	10,95
<b>Разом</b>									<b>29,68</b>

\*Джерело: розроблено автором

## Таблиця 2

Оцінювання кадрових ризиків в ТОВ «ТРК «Студія 1+1»  
для покоління Y

Підсистема кадрових ризиків	Кадровий ризик	$w_i$	HR-менеджер	Інспектор з кадрів	Керівник відділу компенсацій та кадрового адміністрування	Директор з персоналу	Директор з маркетингу	$\bar{V}_i$	$V_i * w_i$
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<i>Ризики підбору та набору персоналу</i>	Неблагонадійність найманих працівників	0,46	45	32	31	47	32	37,4	17,204
	Недостатня кваліфікація підібраних працівників	0,54	55	35	30	21	28	33,8	18,252
<b>Разом</b>									<b>35,546</b>
<i>Ризики адаптації персоналу</i>	Після проходження випробувального терміну відсутність бажання продовжувати роботу	0,2	32	34	22	28	30	29,2	5,84
	Стрес	0,17	45	41	28	43	41	39,6	6,732
	Неможливість знайти комунікацію з наставником	0,19	21	22	23	35	28	25,8	4,902
	Ризик звільнення працівника в період адаптації	0,22	12	18	20	16	24	18	3,96
	Небажання працювати в даній сфері (на даній роботі)	0,22	23	36	41	24	22	29,2	6,424
<b>Разом</b>									<b>27,858</b>

## Продовження таблиці 2

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<i>Ризики мотивації персоналу</i>	Ризик демотивації	0,32	58	45	47	52	61	52,6	16,832
	Неправильно сприйняті трудові мотиви	0,35	45	48	36	44	33	41,2	14,42
	Ризик маніпулювання персоналу з метою отримання фінансових результатів	0,33	25	26	18	35	24	25,6	8,448
<b>Разом</b>									<b>39,7</b>
<i>Ризики навчання та розвитку персоналу</i>	Перевантаженість інформацією співробітників під час навчання	0,49	54	48	64	41	39	49,2	24,108
	Незастосування отриманих знань в процесі роботи	0,51	21	26	12	26	19	20,8	10,608
<b>Разом</b>									<b>34,716</b>
<i>Ризики контролю персоналу</i>	Опір зі сторони співробітників	0,5	56	32	48	25	29	38	19
	Недосконала система контролю	0,5	48	45	23	38	34	37,6	18,8
<b>Разом</b>									<b>37,8</b>
<i>Ризики вивільнення персоналу</i>	Ризик переходу співробітників до конкурентів	0,26	65	58	51	66	43	56,6	14,716
	Розголошення конфіденційної інформації	0,26	25	14	18	17	23	19,4	5,044
	Напруженість в колективі	0,24	48	46	32	37	24	37,4	8,976
	Ризик різного бачення щодо виконання функціональних обов'язків	0,23	51	24	34	38	24	34,2	7,866
<b>Разом</b>									<b>36,602</b>

\* Джерело: розроблено автором

## Таблиця 3

Оцінювання кадрових ризиків в ТОВ «ТРК «Студія 1+1»  
для покоління Z

Підсистема кадрових ризиків	Кадровий ризик	$w_i$	HR-менеджер	Інспектор з кадрів	Керівник відділу компенсацій та кадрового адміністрування	Директор з персоналу	Директор з маркетингу	$\bar{V}_i$	$V_i * w_i$
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<i>Ризики підбору та набору персоналу</i>	Неблагонадійність найманих працівників	0,46	64	51	48	54	67	56,8	26,128
	Недостатня кваліфікація підібраних працівників	0,54	54	48	66	51	34	50,6	27,324
<b>Разом</b>									<b>53,452</b>

## Продовження таблиці 3

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<i>Ризики адаптації персоналу</i>	Після проходження випробувального терміну відсутність бажання продовжувати роботу	0,2	64	58	47	32	56	51,4	10,28
	Стрес	0,17	41	37	32	48	61	43,8	7,446
	Неможливість знайти комунікацію з наставником	0,19	54	33	41	45	32	41	7,79
	Ризик звільнення працівника в період адаптації	0,22	74	56	42	54	46	54,4	11,968
	Небажання працювати в даній сфері (на даній роботі)	0,22	87	62	32	54	36	54,2	11,924
<b>Разом</b>									<b>49,408</b>
<i>Ризики мотивації персоналу</i>	Ризик демотивації	0,32	45	41	26	34	41	37,4	11,968
	Неправильно сприйняті трудові мотиви	0,35	54	34	36	48	45	43,4	15,19
	Ризик маніпулювання персоналу з метою отримання фінансових результатів	0,33	24	32	38	41	46	36,2	11,946
<b>Разом</b>									<b>39,104</b>
<i>Ризики навчання та розвитку персоналу</i>	Перевантаженість інформацією співробітників під час навчання	0,49	19	24	31	14	19	21,4	10,486
	Незастосування отриманих знань в процесі роботи	0,51	15	12	19	26	27	19,8	10,098
<b>Разом</b>									<b>20,584</b>
<i>Ризики контролю персоналу</i>	Опір зі сторони співробітників	0,5	19	24	32	24	33	26,4	13,2
	Недосконала система контролю	0,5	25	37	21	20	15	23,6	11,8
<b>Разом</b>									<b>25</b>
<i>Ризики вивільнення персоналу</i>	Ризик переходу співробітників до конкурентів	0,26	74	65	84	45	52	64	16,64
	Розголошення конфіденційної інформації	0,26	45	52	61	41	51	50	13
	Напруженість в колективні	0,24	19	15	20	24	16	18,8	4,512
	Ризик різного бачення щодо виконання функціональних обов'язків	0,23	35	46	41	47	32	40,2	9,246
<b>Разом</b>									<b>43,398</b>

\* Джерело: розроблено автором

## АНОТАЦІЯ

**Незгода О.С. Управління кадровими ризиками медійної компанії. –**

Рукопис.

Кваліфікаційна робота магістра зі спеціальності 073 «Менеджмент», освітньо-професійної програми «Менеджмент організацій і адміністрування». Київський національний університет імені Тараса Шевченка, Київ, 2023.

Досліджено теоретико-методичні засади управління кадровими ризиками медійної компанії. Розглянуто поняття кадрові ризики та класифікацію даного поняття за декількома підходами. Визначено процес оцінювання кадрових ризиків всередині організації. Проаналізовано та досліджено методи управління кадровими ризиками медійної компанії.

Виконано аналіз кадрового забезпечення ТОВ «ТРК «Студія 1+1» та визначено рівень кадрових ризиків всередині обраної компанії.

Досліджено та обрано найоптимальніші методи управління кадровими ризиками товариства з обмеженою відповідальністю «Телерадіокомпанія «Студія 1+1» задля їх мінімізації.

Здійснено оцінку кадрових ризиків приманних для співробітників ТОВ «ТРК «Студія 1+1» покоління Х, Y, Z. На основі отриманих результатів запропоновані шляхи мінімізації кадрових ризиків відповідно до покоління.

**Ключові слова:** кадрові ризики, класифікація кадровими ризиками, методи управління кадровими ризиками, метод ієрархій, шляхи мінімізації кадрових ризиків.

## SUMMARY

**Nezghoda Olha S. HR risk management at a media company. –**  
Manuscript.

Master`s qualification work, by specialty 073 «Management», educational and scientific program «Management of Organization and Administration». Taras Shevchenko National University of Kyiv, Kyiv, 2023.

The theoretical and methodological principles of HR risk management at a media company have been studied. The concept of personnel risks and the classification of this concept according to several approaches are considered. The assessing process HR risks within the organization is defined. We analyzed and researched of the HR risk management at a media company.

An analysis of HR support of LLC «Studio 1+1» and the level of HR risks within the selected company was determined. The most optimal methods of HR management of LLC «Studio 1+1» have been studied and selected in order to minimize them.

HR risks assessment of LLC «1+1 Studio» were carried out according to generation X, Y, Z. Based on the obtained results, ways of minimization HR risks were proposed according to the generation.

Keywords: human resource risks, classification of HR risks, methods of management HR risks, ways of minimization of human resource risks, hierarchy method.