

## СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКИЕ ПРОЦЕССЫ

О.В. ЗАХАРОВА, д.е.н., доцент,  
ДВНЗ „Донецкий национальный технический университет”

## ОЦІНКА РИЗИКІВ ІНВЕСТИВАННЯ У ЛЮДСЬКИЙ КАПІТАЛ

Діяльність будь-якого суб'єкта господарювання незалежно від виду економічної діяльності та технологічних особливостей виробництва, розміру підприємства, тривалості перебування на ринку та рівня конкурентоспроможності продукції або послуг здійснюється в умовах неминучої невизначеності та ризику, що накладає певні обмеження і вимоги на процедуру обґрунтування та прийняття тактичних і стратегічних управлінських рішень. Так, необґрунтований та помилковий вибір певного альтернативного варіанта управлінського рішення може призвести не лише до повної втрати інвестованих коштів, але й навіть до скорочення долі ринку збуту продукції, що надалі викличе значно більші економічні втрати та створить загрозу економічній безпеці підприємства. Отже, при прийнятті управлінських рішень керівництво підприємства має максимально враховувати імовірність настання тієї або іншої складової ризику та своєчасно здійснювати заходи щодо їх запобігання або мінімізації негативного впливу.

Процес управління ризиками на підприємстві є досить складним та вимагає своєчасного впровадження цілісної системи процедур, методів та стратегій, комплексне використання яких має сприяти скороченню імовірності настання загрозливих для підприємства наслідків впливу ризику. Науковці пропонують різні підходи до визначення послідовності етапів здійснення процедури управління ризиком. Так, В.В. Вітлінський та Л.Л. Маханець, на підставі узагальнення досліджень американського Інституту управління проектами (PMI), визначають п'ять взаємопов'язаних процедур, послідовність яких має формувати загальний процес управління ризиками: ідентифікація, якісна оцінка та кількісна оцінка, планування реагування на ризики, моніторинг і контроль [1, с. 163]. В іншому дослідженні В.В. Вітлінський у співавторстві із Г.І. Великоіваненко пропонують здійснювати процедуру дослідження ризику за іншою послідовністю: виявлення об'єктивних та суб'єктивних чинників, що породжують ризик; аналіз виявлених чинників; комплексна оцінка конкретних видів ризику; системна й комплексна кількісна оцінка міри ризику за низкою показників; встанов-

лення допустимого ступеня ризику; моделювання ризику економічної діяльності із визначенням системних характеристик і показників економічного ефекту та управління ризиком із розробкою відповідних заходів і методів зі зниження ступеня ризику [2, с. 5]. Ю.М. Чеботарь виокремлює такі етапи оцінки рівня господарських ризиків: ідентифікація видів ризиків; оцінка ступеня їх імовірності; встановлення можливих фінансових втрат від них; встановлення граничного значення рівня ризику [3, с. 39]. Незважаючи на досить вичерпне та багатобічне висвітлення процедури управління ризиком, практичне використання запропонованої послідовності цього процесу ризиком не дозволяє комплексно охопити всі його складові та не враховує специфіки безпосередньо ризику інвестування у людський капітал.

Метою роботи є обґрунтування процедур комплексного визначення, оцінки та управління ризиком інвестування у людський капітал.

Виникнення ризику під час інвестування підприємством коштів у людський капітал здебільшого пов'язано із людським чинником та неможливістю точного встановлення й оцінки можливої зміни рівня ефективності праці окремої людини в результаті здійснення певного виду інвестиційних витрат. Крім невизначеності, пов'язаної із людським чинником, існує також організаційний блок причин її виникнення у сфері прийняття рішень щодо доцільності та ефективності здійснення підприємством окремих видів інвестицій у людський капітал.

Отже, для підприємства ризик інвестування у людський капітал – це сполучення імовірності загрози безповоротної, повної або часткової, втрати коштів, інвестованих підприємством у людський капітал, та імовірності неотримання підприємством економічної віддачі від інвестування у людський капітал як у поточних умовах здійснення процесу інвестування, так і у майбутньому. Такий ризик постійно супроводжує процеси прийняття управлінських рішень щодо оцінки соціально-економічної доцільності здійснення певного виду інвестицій на різних етапах інвестування у людський капітал та не може бути повністю ліквідованим.

© О.В. Захарова, 2012

Саме тому основною метою впровадження на підприємстві системи управління ризиком інвестування у людський капітал має стати визначення оптимального співвідношення між ризиком та очікуваною економічною віддачею від інвестованих підприємством у професійний розвиток та охорону здоров'я працівників коштів. Кінцевим результатом успішного впровадження системи управління ризиком є досягнення підприємством умов ризикостійкості інвестування у людський капітал, тобто такої результативності управління ризиками інвестування, коли підприємство зможе отримати закладений при бюджетному плануванні інвестиційних витрат рівень соціально-економічного ефекту від інвестованих у людський капітал коштів.

Процедура визначення та врахування ризику, що спостерігається у процесі інвестування у людський капітал, має здійснюватися на підставі виявлення та оцінки всіх аспектів його впливу на результативність процесу інвестування. Тому прийняття менеджером із персоналу управлінських рішень щодо здійснення інвестицій у людський капітал має виконуватися у певній послідовності, що дозволить наблизитися до мінімізації негативного впливу складових чинників ризику на ефективність інвестування у людський капітал для сприяння реалізації стратегії стабільності або сталого зростання підприємства. У загальному вигляді процес прийняття обґрунтованого управлінського рішення про доцільність інвестування у людський капітал може мати таку послідовність:

1. Усебічний аналіз інформаційної бази відносно стану, інтенсивності та результативності здійснення кожного з видів інвестицій у людський капітал для окремих професійно-кваліфікаційних груп персоналу.

2. Ідентифікація ризиків шляхом найбільш повного визначення настання можливих складових ризику інвестування у людський капітал.

3. Якісна та кількісна оцінка ризику інвестування у людський капітал.

4. Оцінка можливого ступеня негативного впливу найбільш імовірних та більш суттєвих складових ризику на результативність здійснення кожного з видів інвестицій у людський капітал для окремих професійно-кваліфікаційних груп персоналу.

5. Визначення імовірності можливого впливу одних ризиків інвестування у людський капітал на появу інших ризиків, як пов'язаних з інвестуванням у людський капітал, так і не пов'язаних із ними, тобто врахування складних

взаємозв'язків між різними складовими загального ризику діяльності підприємства.

6. Розробка альтернативних варіантів рішень та вибір найбільш доцільного управлінського рішення щодо інвестування у людський капітал, своєчасна практична реалізація якого має забезпечити достатній рівень соціально-економічної ефективності інвестицій.

Отже, доцільним є впровадження алгоритму процесу управління ризиками інвестування у людський капітал, використання якого дозволить підприємству здійснювати обґрунтовану політику ризик-менеджменту відповідно до існуючих вимог ринку, а також буде підґрунтям для забезпечення соціально-економічної ефективності інвестованих підприємством коштів у людський капітал та має сприяти досягненню умов ризикостійкості інвестування (рис. 1).

Здійснення підприємством кожного виду інвестицій у людський капітал супроводжується дією цілої сукупності ризиків, які як одночасно, так і послідовно впливають на протікання різних етапів інвестиційного процесу. При цьому на результативність здійснення одного виду інвестицій підприємства одночасно можуть впливати як ризики, що характерні безпосередньо для даного виду інвестицій у людський капітал, так і такі, що притаманні іншим напрямкам інвестиційних витрат. З метою оцінки ступеня впливу факторів ризику на результативність інвестування у людський капітал доцільним є виокремлення зі всієї сукупності складових ризику інвестування найбільш загрозливих та імовірних, дія яких у сучасних умовах функціонування підприємства має найбільш визначальний негативний вплив на процеси формування різних складових ефективності кожного виду інвестиційних витрат та діяльності підприємства в цілому. Слід зазначити, що у різні періоди часу для підприємства склад найбільш загрозливих ризиків інвестування може змінюватися під впливом як внутрішніх, так і зовнішніх чинників. Подальші дії підприємства щодо управління ризиками інвестування мають бути спрямовані саме на виокремлені ризики задля досягнення мети мінімізації їх негативного впливу на результативність інвестування.

З метою ілюстрування процедури виокремлення найбільш загрозливих ризиків інвестування у людський капітал було проведено визначення основних складових ризику, що спостерігаються при здійсненні кожного виду інвестицій у людський капітал в умовах ВАТ „Донецькгірмаш”. При цьому обґрунтування складових ризику інвестування було

здійснено на підставі результатів статистичного аналізу результативності інвестування підприємством коштів у людський капітал протягом 2004-2010 рр., де основними параметрами результативності було використано показники продуктивності праці, рентабельності коштів, інвестованих підприємством у людський капітал, та коефіцієнт плинності кадрів. Співставлення динаміки досліджуваних показників у часі порівняно зі зміною обсягів інвестування

у людський капітал дозволило виявити основні чинники невизначеності і ризику втрати інвестованих коштів у людський капітал, а також встановити можливі причини скорочення або неотримання економічної віддачі від них. Надалі отримані складові ризику було згруповано за видами інвестицій, кожній з них присвоєно відповідне буквове позначення, а найбільш загрозливі та імовірні для підприємства було виділено напівжирним шрифтом (табл. 1).



Рис. 1. Блок-схема алгоритму процесу управління ризиками інвестування у людський капітал на рівні підприємства

Таблица 1  
Сукупність ризиків інвестування у людський капітал в умовах ВАТ „Донецькгірмаш”

Складові ризику інвестування у людський капітал	Види інвестицій у людський капітал					
	освіта (о)	професійний розвиток та пере- підготовка (п)	інноваційна та творча діяльність (і)	охорона здоров'я (з)	мобільність та полі- валентність (м)	мотивація розвитку (р)
Звільнення працівника до моменту повної окупності інвестиційних витрат (Z)	Z <sub>о</sub>	Z <sub>п</sub>	Z <sub>і</sub>	Z <sub>з</sub>	Z <sub>м</sub>	Z <sub>р</sub>
Відсутність мотивації у працівника до отримання нових знань та набуття професійних навичок (Y)	Y <sub>о</sub>	Y <sub>п</sub>	Y <sub>і</sub>	–	Y <sub>м</sub>	Y <sub>р</sub>
Низький рівень засвоєння нових знань та набуття професійних навичок (X)	X <sub>о</sub>	X <sub>п</sub>	X <sub>і</sub>	–	X <sub>м</sub>	X <sub>р</sub>
Захворювання, травмування або загибель працівника (U)	U <sub>о</sub>	U <sub>п</sub>	–	U <sub>з</sub>	–	–
Відсутність можливості закріплення нових знань та навичок на практиці (S)	S <sub>о</sub>	S <sub>п</sub>	S <sub>і</sub>	–	S <sub>м</sub>	S <sub>р</sub>
Відсутність можливості кар'єрного зростання (G)	–	G <sub>п</sub>	G <sub>і</sub>	–	G <sub>м</sub>	G <sub>р</sub>
Невідповідність вимог керівництва до якості праці та рівня її оплати (W)	–	W <sub>п</sub>	W <sub>і</sub>	–	W <sub>м</sub>	W <sub>р</sub>

Підприємство, яке активно інвестує у людський капітал, справедливо очікує отримати у найближчому майбутньому довгостроковий прогнозований соціально-економічний ефект від інвестованих коштів. У повному обсязі на такий ефект можна розраховувати лише у випадку, коли ймовірність виникнення різних складових ризику інвестування буде зведено до мінімуму, чого на практиці досягти досить важко, а у деяких ситуаціях навіть неможливо. У всіх інших випадках на ступінь результативності інвестування у людський капітал досить значний вплив буде робити ймовірність виникнення тих або інших складових ризику, негативну дію яких можна охарактеризувати виникненням для підприємства трьох видів економічних наслідків та втрат:

1) часткова або повна втрата можливості отримання у майбутньому прогнозованої соціально-економічної віддачі від інвестицій у людський капітал – настання такої ситуації є характерним для випадку, коли неможливо застосувати на практиці знання та навички, які мали бути сформованими під час професійного розвитку працівника;

2) часткова або повна втрата обсягу коштів, які підприємство інвестувало у професійний розвиток або охорону здоров'я праців-

ника – виникнення такого збитку може бути спричинено, в першу чергу, звільненням працівника безпосередньо під час проходження ним процесу професійного розвитку або відразу по його закінченні;

3) необхідність повторного інвестування для забезпечення кількісної та якісної кадрової укомплектованості штату, яке може супроводжуватися навіть більшими за обсягом інвестиційними витратами – причинами такої необхідності, в першу чергу, можуть бути складності, які виникли у процесі закриття вакансій як за рахунок внутрішніх, так і зовнішніх джерел, що стало необхідним після передчасного звільнення працівників, у розвиток яких підприємство протягом певного періоду інвестувало кошти.

Отже, беручи до уваги необхідність врахування при здійсненні вартісної оцінки ризику інвестування у людський капітал усіх імовірних його негативних наслідків [4], формула для розрахунку усередненого вартісного виміру ступеня ризику має мати такий вигляд:

$$\bar{R} = \sum_{i=1}^n \sum_{j=1}^m (p_{ij} \cdot V_{ij}), \quad (1)$$

де  $p_{ij}$  – імовірність виникнення  $j$ -го виду

економічних втрат при настанні  $i$ -ої складової ризику інвестування у людський капітал;

$V_{ij}$  – вартісний вимір економічних втрат  $j$ -го виду, які спостерігаються при настанні  $i$ -ої складової ризику інвестування у людський капітал, грн.;

$n$  – кількість визначальних для підприємства складових ризику інвестування у людський капітал;

$m$  – кількість напрямів економічних втрат підприємства у разі настання різних складових ризику інвестування у людський капітал.

Визначення ймовірності тих ризиків, настання яких можна встановити на підставі ретроспективного аналізу динаміки показників достовірної за якістю та достатньої за обсягом статистичної бази дослідження, пропонується здійснювати за допомогою статистичного методу оцінки шляхом встановлення питомої ваги частоти настання певної складової ризику інвестування у загальній кількості спостережень за зміною досліджуваних показників за формулою:

$$P_A = \frac{f_A}{N}, \quad (2)$$

де  $f_A$  – кількість випадків, що сприяють настанню події  $A$  (настання певної складової ризику інвестування у людський капітал);

$N$  – загальна кількість спостережень за зміною показника, що прямо або непрямо характеризує настання кожної складової ризику інвестування у людський капітал, од.

Однак використання статистичного методу визначення ймовірності настання ризику обмежується можливостями об'єктивного встановлення взаємозв'язку між моментом настання ризику й рівнем зміни економічних показників діяльності підприємства. Отже, у тих випадках, коли такий взаємозв'язок встановити доволі складно або навіть неможливо, спрогнозувати ймовірність окремих складових ризику інвестування у людський капітал можна лише експертним методом. З цією метою експертами можуть бути запрошені керівники та провідні фахівці структурних відділів підприємства із управління персоналом, а також фахівці відділу кадрів.

Ступінь ризику інвестування у людський капітал, крім визначення економічних втрат від інвестицій, може бути оціненим через очікуваний рівень економічної віддачі від інвестування у людський капітал за допомогою показників варіації [5, с. 302-305; 6]:

$$V_r = \frac{\sigma_r}{\bar{O}} = \frac{\sqrt{\sum_{i=1}^k (O_i - \bar{O})^2 \cdot P_i}}{\bar{O}}, \quad (3)$$

де  $V_r$  – коефіцієнт варіації настання ризику;

$\sigma_r$  – середнє квадратичне відхилення настання ризику;

$\bar{O}$  – середня очікувана економічна віддача від інвестування у людський капітал, грн.;

$O_i$  – очікуваний підприємством рівень економічної віддачі від  $i$ -го виду інвестування у людський капітал, грн.;

$P_i$  – ймовірність настання ризику у результаті здійснення  $i$ -го виду інвестування у людський капітал;

$k$  – кількість видів інвестицій у людський капітал.

Очікуваний підприємством рівень економічної віддачі від  $i$ -го виду інвестування у людський капітал можна визначити таким чином:

$$\bar{O} = \sum_{i=1}^n O_i \cdot P_i. \quad (4)$$

Ймовірність настання ризику у результаті здійснення  $i$ -го виду інвестування у людський капітал визначається за допомогою формули:

$$P_i = \frac{\sum_{i=1}^n f_i}{N}, \quad (5)$$

де  $f_i$  – кількість випадків, що сприяють настанню певного ризику інвестування у людський капітал при здійсненні  $i$ -го виду інвестицій.

На підставі результатів кількісної оцінки складових ризику, поза залежністю від методу, за допомогою якого її було здійснено, всі ризики підприємства, що пов'язані із інвестуванням у людський капітал, можуть бути поділені на три групи відповідно до ступеня негативно-го впливу наслідків ризику на соціально-економічну ефективність інвестування у людський капітал: ризики, що мають високий, середній та низький ступінь прояву. При цьому ступінь ризику прямим чином залежить від рівня інноваційності управлінських рішень щодо здійснення певних видів інвестування у людський капітал. Відповідно до такої класифікації фахівцям найбільшу увагу слід зосередити

на управлінні ризиками, які мають високий ступінь імовірності та загрози для підприємства, що дозволить завчасно спрогнозувати можливі варіанти розвитку подій та наблизитися до об'єктивної оцінки соціально-економічної ефективності інвестування підприємством коштів у людський капітал [7].

Для здійснення кількісної оцінки обґрунтованої у табл. 1 системи найбільш загрозливих складових ризику інвестування у людський капітал для умов ВАТ „Донецькгірмаш” було визначено ймовірність настання кожної складової ризику інвестування за допомогою статистичного методу (його було використано для оцінки складових ризику інвестування Z, X, U та G) та методу експертних оцінок (його

було використано для оцінки складових ризику інвестування Y, S та W). Обсяги негативного впливу наслідків ризику на ефективність інвестування у людський капітал визначено за допомогою статистичного співставлення середніх обсягів інвестованих підприємством у працівника коштів та розміру тих економічних наслідків, які отримає підприємство за умови настання найбільш загрозливих складових ризику інвестування у людський капітал. На підставі отриманих даних було здійснено ранжування найбільш загрозливих ризиків інвестування за критерієм однорідності впливу та ймовірності настання негативних наслідків ризику (рис. 2).

Імовірність ризику	Висока (0,31-0,60)	$Y_n$ (2,5-30,0 тис. грн.)	$Y_p, W_p$ (15,0-60,0 тис. грн.)	$Z_n, X_n, G_p$ (31,0-90,0 тис. грн.)
	Середня (0,11-0,30)	$Y_i$ (1,1-15,0 тис. грн.)	$G_i, W_m, U_n$ (5,5-30,0 тис. грн.)	$X_m, U_3$ (11,0-45,0 тис. грн.)
	Низька (0,01-0,10)	$Z_o$ (0,1-5,0 тис. грн.)	$S_i$ (0,5-10,0 тис. грн.)	$S_n$ (1,0-15,0 тис. грн.)
		Низький (100-500)	Середній (501-1000)	Високий (1001-1500)

Ступінь негативного впливу наслідків ризику на ефективність інвестування, грн./люд.

**Рис. 2. Ранжування найбільш загрозливих ризиків інвестування у людський капітал для умов ВАТ „Донецькгірмаш”**

Процедура обґрунтування та впровадження стратегії управління ризиком має бути досить динамічною та складатися з прийняття кількох варіантів управлінських рішень щодо реагування на найбільш імовірні та загрозливі складові ризику інвестування у людський капітал залежно від поточного рівня економічної успішності підприємства та можливого впливу на нього кожної зі складових ризику інвестування у людський капітал. Так, залежно від імовірності настання тієї або іншої складової ризику інвестування у людський капітал та поточної мети ризик-менеджменту, керівництвом підприємства може бути обрано один із п'яти варіантів управлінських рішень, а саме: попередження та прогнозування ризику, відхилення від ризику, прийняття або непротивлення ризику, зниження ризику або передача відповідальності за ним (дисипація) [3, с. 40; 8, с. 75; 9, с. 79-88]. Для кожної групи ризиків інвестування у людський капітал, залежно від рівня імовірності їх настання та ступеня негативного

впливу на результативність управління персоналом і загальний рівень ефективності діяльності підприємства, може бути рекомендовано вибір певної стратегії управління ступенем ризику. Однак при виборі тієї або іншої стратегії моделювання ризику менеджери мають орієнтуватися не лише на особливості здійснення обраного виду інвестицій у людський капітал, але й на наявну ситуацію у сфері управління персоналом та досягнутий економічний стан підприємства. Саме тому для кожної з найбільш впливових складових ризику інвестування у людський капітал, що спостерігаються в умовах ВАТ „Донецькгірмаш”, було запропоновано по дві найбільш доцільні на даний час стратегії реагування на ризик – рекомендовану та альтернативну до неї (табл. 2).

Пропоновані стратегії реагування на різні складові ризику інвестування у людський капітал можуть бути класифіковані на активні та пасивні залежно від тих заходів, інструментів та практичних методик, які передбачається

здійснювати для їх практичної реалізації. Вибір підприємством однієї з активних стратегій реагування на ризик інвестування вимагає здійснення певних організаційних заходів та витрат, необхідних для їх реалізації, що в результаті має підвищити ймовірність отримання додаткового соціально-економічного ефекту від інвестування у людський капітал. Вибір підприємством однієї з пасивних стратегій реагування на ризик припускає або повне запобігання тієї ситуації, яка стовідсотково веде до небажаного у даний момент для підприємства ризику, або обґрунтовує доцільність спокійно-

го прийняття того факту, що процедура інвестування у людський капітал буде неминуче супроводжуватися певним ризиком. Прийняття менеджером остаточного рішення на користь вибору тієї або іншої стратегії реагування на ризик має здійснюватися на підставі комплексного співставлення витрат усіх видів ресурсів, необхідних на її реалізацію, та очікуваного у результаті економічного ефекту від впровадження обраної стратегії реагування на ризик за кожним видом інвестиційних витрат підприємства.

Таблиця 2

**Матриця вибору стратегії реагування підприємства на ризик інвестування у людський капітал**

Складові ризику інвестування у людський капітал	Стратегії реагування на ризик інвестування у людський капітал				
	Прогнозування та попередження ризику	відхилення від ризику	прийняття або непротивлення ризику	зниження ризику	передача відповідальності за ризиком
$Z_{II}, Y_{II}, X_{II}$					
$X_M$					
$S_i, S_{II}$					
$G_i, G_p$					
$Y_p, Y_i, U_3, U_{II}$					
$Z_o, W_M, W_p$					
<p>Умовні позначення: <span style="background-color: #cccccc; border: 1px solid black; display: inline-block; width: 20px; height: 10px;"></span> – рекомендована стратегія реагування на ризик</p> <p><span style="background-color: #e0e0e0; border: 1px solid black; display: inline-block; width: 20px; height: 10px;"></span> – альтернативна стратегія реагування на ризик</p>					

До складу активних стратегій реагування на ризик можуть бути віднесені стратегія прогнозування та попередження ризику і стратегія зниження ризику. Стратегія прогнозування та попередження ризику інвестування у людський капітал полягає у запровадженні моніторингу визначення ймовірності ризику, прогнозування рівня його руйнівної сили та здійснення заходів завчасного реагування із метою попередження можливості його настання. При цьому спектр інструментів щодо попередження настання ризику інвестування у людський капітал є досить широким і складається з різних методів та дієвих процедур управління персоналом. Стратегія зниження ризику призвана досягти максимального скорочення ймовірності настання ризику, що виникає при здійсненні певного виду інвестування у людський капітал, та ослаблення негативної дії його наслідків на зміну рівня соціально-економічної ефективності інвестування у людський капітал.

Стратегії відхилення від ризику, прийняття або непротивлення йому та передачі відповідальності за ним носять пасивний характер. Практичне використання стратегії відхилення від ризику доцільно лише у тому випадку, коли прогнозується, що очікуваний ризик буде мати дуже серйозні негативні наслідки для забезпечення подальшого сталого розвитку підприємства, а тому кращим рішенням буде його повне запобігання або уникнення. Стратегія прийняття або непротивлення ризику від здійснення певного виду інвестування у людський капітал може бути використаною підприємством у тому випадку, коли встановлено, що знизити його рівень всіма наявними у розпорядженні підприємства методами досить важко або навіть неможливо. Однак такий ризик інвестування у людський капітал потребує постійного прогнозування, контролю та кількісної оцінки ймовірності його настання та ступеню негативної дії на рівень результативності інвестування у люд-

ський капітал. Сутність стратегії передачі відповідальності за ризиком полягає у повному або частковому перекладенні ризику від здійснення окремого виду інвестування у людський капітал безпосередньо на самого працівника та членів його родини або на третіх осіб, якими можуть виступати як окремі відділи підприємства, так і сторонні організації.

Завчасне визначення та своєчасне впровадження обґрунтованої стратегії реагування на ризик інвестування має створити умови для забезпечення достатнього ступеня дієвості і результативності заходів управління ризиком та підвищити можливість досягнення підприємством очікуваного рівня ефективності інвестування у людський капітал. Отже, процедура оцінки результативності заходів реагування на ризик інвестування має носити комплексний характер та складатися із визначення у динаміці ключових показників, що кількісно характеризують як економічний ефект від інвестування, так і масштаб негативного впливу наслідків настання певних складових ризику інвестування у людський капітал. Вибір ключових показників оцінки залежить від сфери функціонування підприємства, специфіки трудової діяльності працівника, у професійний розвиток та охорону праці якого підприємство інвестувало кошти, а також від тієї стадії життєвого циклу працівника на підприємстві, в якій він знаходиться безпосередньо у момент інвестування. Співставлення в динаміці фактичних значень обраних таким чином ключових показників з їх нормативними рівнями, що мають визначатися та по мірі необхідності коригуватися фахівцями з управління персоналом, надасть можливість оцінити ступінь досягнення умов ризикостійкості підприємства відносно ризику інвестування у людський капітал або встановити необхідність зміни обраної стратегії реагування на певну складову ризику. Водночас підприємству, навіть при досягненні очікуваного рівня ризикостійкості, не варто зупиняти моніторинг ризику інвестування завдяки відносності періоду стійкості, можливості загострення наявних складових ризику та високій імовірності появи нових складових ризику інвестування у людський капітал.

Визначальним чинником ефективного управління ризиком інвестування у людський капітал є забезпеченість підприємства працівниками, які у момент інвестування знаходяться на різних стадіях життєвого циклу, а тому і потреба в обсязі та інтенсивності інвестування у їх професійний розвиток є не однаковою. Розподіл працівників за всіма стадіями життєвого циклу

із врахуванням їх ставлення до власного професійного розвитку та досягнутого рівня професійної майстерності сприяє скороченню ймовірності настання негативних наслідків кожної складової ризику інвестування, що дає можливість оптимізувати інвестиційні витрати залежно від мотиваційних настанов і очікувань працівників та фінансових можливостей підприємства. Отже, з економічного погляду, необхідним є обґрунтування доцільності диференціювання напрямів спрямування інвестиційних потоків не лише за професійно-кваліфікаційними групами персоналу, але й за стадіями життєвого циклу працівників.

### Література

1. Вітлінський В.В. Ризикологія в зовнішньоекономічній діяльності / В.В. Вітлінський, Л.Л. Маханець; Київ. нац. екон. ун-т. – К.: КНЕУ, 2008. – 432 с.
2. Вітлінський В.В. Ризикологія в економіці та підприємстві: моногр. / Вальдемар Володимирович Вітлінський, Галина Іванівна Великоіваненко; Київ. нац. екон. ун-т. – К.: КНЕУ, 2004. – 480 с.
3. Чеботарь Ю.М. Риск-менеджмент. Управление хозяйственными рисками/Ю.М. Чеботарь //Кокс и химия. – 2005. – № 1. – С. 38-41.
4. Деменіна О.М. Бюджетування як інструмент координації в системі оперативного контролю / О.М. Деменіна // Проблеми науки. – 2008. – № 9. – С. 13-19.
5. Ример М.И. Экономическая оценка инвестиций / М.И. Ример, А.Д. Касатов, Н.Н. Матиенко / По общ. ред. М.И. Римера. – СПб.: Питер, 2008. – 480 с.
6. Христиановский В.В. Экономический риск и методы его измерения/В.В. Христиановский, В.П.Щербина.– Донецк: ДонНУ, 2000.– 197с.
7. Бартон Т.Л. Риск-менеджмент: практика ведущих компаний / Томас Л. Бартон, Уильям Г. Шенкир, Пол Л. Уокер: пер. с англ. Т.В. Клекоты и др.; под ред. В.А. Кравченко. – М.: ИД „Вильямс”, 2008. – 208 с.
8. Карпунцов М.В. Ризикостійкість підприємства/М.В.Карпунцов //Економіка та управління підприємствами.– 2008. – № 3 (81). – С. 71-76.
9. Маккарти М.П. Риск: управление риском на уровне топ-менеджеров и советов директоров / Мэри Пэт Маккарти, Тимоти П. Флинн: пер. с англ. А. Лисицной; под ред. Е. Дроновой. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. – 234 с.

Статья поступила в редакцию 12.01.2012