

5. Балабанова Н. В. Методологічний аспект державного механізму стратегічного регулювання машинобудування в Україні / Н.В.Балабанова // Державне та місцеве самоврядування: наук. вісник Академії муніципального управління. – Київ, 2010. - вип. 2, серія «Управління». - С. 97-106.
6. Розенфельд Я. С. История машиностроения СССР (с первой половины XIX в. до наших дней) / Я. С.Розенфельд, К. И.Клименко. – М.: Академия наук СССР, 1961. – 464 с.
7. Розміщення продуктивних сил: підр. / за ред. В. В.Ковалевського, О. Л.Михайлюк, В. Ф.Семенова. – К.: Знання, 2001. – 351 с.
8. Стеченко Д. М. Розміщення продуктивних сил і регіоналістика / Д.М. Стеченко. – К.: Вікар, 2001. – 377 с.

Цветкова І.І., Барабанщикова Т.І. ТИПОЛОГІЗАЦІЯ КАДРОВИХ РИЗИКІВ

УДК 331.101

Аннотація. Рассмотрены классификации кадровых рисков многих авторов отечественных и зарубежных, выявлены основные направления разделения кадровых рисков, определены различные виды кадровых рисков, выбрана за основу классификация кадровых рисков Булановой Е.Н., а затем она же дополнена недостающими видами кадровых рисков, которые могут еще существовать.

Ключевые слова: кадровые риски, классификация кадровых рисков, HR-риски, виды кадровых рисков.

Анотація. Розглянуто класифікації кадрових ризиків багатьох авторів вітчизняних і зарубіжних, виявлено основні напрями поділу кадрових ризиків, визначені різні види кадрових ризиків, обрана за основу класифікація кадрових ризиків Буланової Е.Н., а потім вона ж доповнена відсутніми видами кадрових ризиків, які можуть ще існувати.

Ключові слова: кадрові ризики, класифікація кадрових ризиків, HR-ризики, види кадрових ризиків.

Summary. Classification of personnel risks of many domestic and foreign authors examined, main directions of the division personnel risks identified, different types of personnel risks identified, classification of personnel risks Bulanova E.N. chosen as the basis and then it is complete missing species personnel risks that may still exist.

Keywords: personnel risks, personnel risks classification, HR-risk, types of human risks.

Цілком очевидно, що чим більш системно ми вивчаємо людину, тим менш ми піддаємо себе небезпеці ризику помилок, пов'язаних з неповнотою знань про різні фактори, які деформують значуще для нас знання про можливість людей.

І надзвичайна складність проблеми полягає в тому, що апріорі ми не можемо визначити, без якого саме знання про людину можна обійтися в оцінці його можливостей, а без якого це неможливо або навіть небезпечно.

Для цього необхідно заздалегідь знати які саме види кадрових ризиків взагалі існують в організаціях.

Багато вітчизняних вчених (А. Р. Алаверди [1], Л. М. Забірова [2], Н. В. Капустіна [3], Е. Н. Буланова [4], А. Л. Слобідський [5] та ін.) розглядають кадрові ризики та їх класифікацію.

Так, А.Р. Алаверди підрозділяє кадрові ризики за формою їх проявлення на кількісні, якісні та ризики нелояльності персоналу [1]. При цьому кадрові ризики кількісного характеру виявляються у формі погроз фінансових і ринкових втрат через відсутність необхідних співробітників або їх тимчасового надлишку, якісні - через недостатність кваліфікації або низької відповідальності співробітників. Ризики нелояльності виникають через зловживання довірою роботодавця з боку його власних нелояльних співробітників (нелояльність у формі розголошення інформації, у формі корупції або розкрадань, в інших формах). Аналогічно класифікацію пропонує і Н.В. Капустіна.

Л.М. Забірова виділяє HR-ризики, які пов'язані власне з персоналом (смерть, непрацездатність, вихід на пенсію, звільнення, профнепридатність, некомпетентність, аморальність), і ризики, викликані поведінкою персоналу (помилки, аварії, травматизм, витік інформації, посадові злочини, підриг ділової репутації) [2]. Нею виділяються такі групи HR-ризиків, як ризики зниження ефективності праці персоналу, професійні, поведінкові ризики, ризики втрати персоналу, інформаційні ризики та ризики блокування персоналом нововведень.

У даній класифікації HR-ризиків відсутні чіткі класифікаційні ознаки і представлені два різновиди кадрових ризиків: ризики, що виникають у процесі управління людськими ресурсами, і власне ризики персоналу.

Н.В. Капустіна розділяє види ризиків в роботі з персоналом на три групи: ризики, які можуть виникнути при наймі працівника в організацію, в процесі роботи і після звільнення персоналу з компанії [3].

Б. Мазо приділяє увагу інформаційним ризикам персоналу, які можуть бути представлені ризиками втрати інформації та ризиками порушення / уповільнення бізнес-процесів, наприклад при звільненні співробітників чи догляді їх у відпустку [14].

Л. Кольцова розділила ризики компанії, обумовлені «людським фактором», на три групи: попереджувальні (розголошення закритої інформації, перевищення працівниками повноважень і т.д.), керовані (доступ працівників до даних, що виходять за рамки їх зони відповідальності, злодійство, втрата важливої інформації і т.д.), некеровані [6].

Однак, попереджувальний ризик є більшою мірою керованим, тому в залежності від ступеня керованості доцільно виділяти такі їх різновиди, як керовані і некеровані.

Н.В. Кузнецова [7] дає свою класифікацію кадровим ризикам. Вона ділить їх за змістом на дві великі групи, які, у свою чергу, також діляться:

1. Ризики управління персоналом:

1) За джерелом їх виникнення: ризики, пов'язані з плануванням кількісної та якісної потреби в персоналі, ризики, викликані неякісним підбором персоналу, ризики, пов'язані з адаптацією, ризики мотивації персоналу, ризики оцінки та розвитку персоналу, ризики вивільнення персоналу, ризики організації та нормування праці персоналу.

2) За формою прояву [1]: ризики кількісного характеру, ризики якісного характеру, ризики нелояльності персоналу.

3) За результатами наслідків: ризики, які завдають збитків майновим активам організації, ризики, які завдають збитків немайновим активам організації (діловою репутації, HR-іміджу і т.д.).

4) По можливості протидії їх реалізації: прогнозовані, непрогнозовані.

5) За загрозою сталості втрат: статичні (ризик втрати активів підприємства), динамічні (можуть призвести або до втрат, або до збільшення активів підприємства).

2. Ризики персоналу:

1) В залежності від характеру і причини виникнення: правові ризики, соціальні ризики, професійні ризики, ризики втрати (применшення) ділової репутації.

2) По можливості страхування: страховані, не потрапляють під страхування (нестраховані).

3) За характером виникнення: об'єктивні, суб'єктивні.

Н.В. Кузьміна, Н.В. Моргунова і Н.М. Філімонова розглядають кадрові ризики за рівнем технологічного процесу роботи з персоналом. Вони ділять їх на ризики на вході в організацію, ризики при роботі всередині ор-ганізації та ризики, які можуть виникнути на виході людей з компанії. [8]

У зарубіжній практиці кадрові ризики класифікуються на дві групи. До першої з них відносяться ризики в роботі з персоналом кількісного характеру, пов'язані з нестачею або надлишком трудових ресурсів у конкретній організації. Вони можуть виявлятися у формі різноманітних втрат через невідповідність фактичної чисельності співробітників поточним потребам підприємства і включають в себе:

- ризики несвоєчасного заміщення новостворених або вивільнених робочих місць;
- ризики несвоєчасного скорочення чисельності персоналу не в повну міру завантажених структурних підрозділів підприємства або які займаються, стали непотрібними робочі місця;
- ризики диспропорцій чисельності персоналу різних підрозділів, що характеризуються надмірною чисельністю персоналу в одній групі відділів та наявністю вакантних робочих місць в іншій (аналогічно для корпорацій - зокрема їх регіональних філій та відділень).

До другої групи належать ризики в роботі з персоналом якісного характеру, пов'язані з невідповідністю фактичних характеристик, які мають у організації персоналу пропонованим до нього вимогам. У свою чергу вони включають в себе:

- ризики недостатньої кваліфікації персоналу;
- ризики відсутності у конкретних співробітників інших необхідних про-професійних якостей (наприклад, досвіду роботи на даній посаді, відмінної, старанності, творчого потенціалу, ділової Інтуїції і т.п.);
- ризики нелояльності персоналу;
- ризики відсутності у конкретних співробітників необхідних особистісних якостей (наприклад інтелектуального потенціалу, психологічної стійкості, комунікабельності, загальної культури і т.п.) крім лояльності інтересам роботодавця. [8]

І.В. Проніна [9] розглядає ризики компетенцій персоналу та пропонує таку класифікацію ризиків:

1. За сферою виникнення розрізняються внутрішні та зовнішні ризики.

2. За джерелами виникнення розрізняються організаційні та особові ризики компетенцій.

3. За систематичності прояви розрізняються систематичні і не-систематичні ризики компетенцій.

4. За видами діяльності підприємства розрізняються на ризики компетенцій у виробничій діяльності, у фінансовій діяльності, в комерційній діяльності, в інноваційній діяльності, в управлінні і т.п.

5. За результатами діяльності розрізняються чисті та спекулятивні ризики компетенцій.

Е.Н. Буланова [4] надає досить широку класифікацію кадрових ризиків за критерієм причин їх виникнення. Бувають ризики індивідуальні та організаційні. Перша група складається з категорій: біологічні (вік, здоров'я, психофізіологічні особливості, здібності), соціально-психологічні (прийняття соціальних ролей, демотивованість, акцентуація характеру, міжособистісні конфлікти), духовно-інтелектуальні (морально-етичні (вірування, переконання, цінності, інтерналізація) і інтелектуальний (освіта, культура, інтуїція) і економічні (професійний потенціал (компетенція, кваліфікація, працездатність) і творчий потенціал). Категорію другої групи складають ризики на вході організації (найм, відбір, прийом), в процесі трудової діяльності (ділова оцінка, мотивація, навчання, профорієнтація, організація праці, просування, управління конфліктами і стресами, трудова адаптація, управління кар'єрою, безпека) та на виході з організації (вивільнення). [4]

І.І. Цветкова [10] виділяє кілька напрямків, в залежності від яких розрізняють ризики. Так, за ознакою залежності від галузевого фактора, кадрові ризики можуть бути класифіковані на:

- ризики, потенційний вплив яких прямо залежить від галузевої приналежності підприємства;

- ризики, в рівній мірі проявляються в будь-якій галузі.
За потенційної залежності від "людського фактору" галузі можуть диференціюватися на:
- галузі, в яких кадрові ризики можуть проявитися в найбільш негативній для підприємства формі;
- інші галузі.
За формою можливого збитку:
- майнові ризики, збитки від яких можна точно визначити в грошовій формі;
- немайнові (або нематеріальні) ризики, пов'язані зі збитком наносимим, наприклад, іміджу підприємства як ділового партнера.
За можливим розмірами збитку:
- локальні ризики, втрати від яких об'єктивно не здатні принципово погіршити навіть проміжні (наприклад, квартальні) фінансовий результати;
- середні ризики, втрати від яких об'єктивно не здатні принципово погіршити кінцеві (наприклад, річні) фінансові результати;
- великі ризики, втрати від яких принципово погіршують кінцеві фінансові результати;
- глобальні (або стратегічні) ризики, негативний розвиток яких здатне викликати банкрутство господарюючого суб'єкта.
За ступенем регулярності потенційного прояви:
- разові або випадкові ризики, пов'язані з операціями, достатньо рідко здійснюваними підприємством (наприклад, нове будівництво);
- регулярні ризики, які проявляються в діяльності підприємства періодично, але не мають для нього постійного характеру (наприклад, пов'язаний-ні з рекламними компаніями, оновленням основних фондів і т.п.);
- постійні ризики, пов'язані з операціями по основному напрямку статутної діяльності підприємства (наприклад, кредитні ризики в банку).
За значущістю для підприємства:
- пріоритетні ризики, що збігаються з основним напрямом статутної діяльності (процентні ризики для банків, фондові для брокерських фірм, технологічні для виробничої сфери тощо);
- вторинні ризики, що мають для підприємства менш значимий характер.
А.Л. Слобідський [5] досить докладно розглядає класифікацію кадрових ризиків. В першу чергу він визначає види ризиків в системі управління персоналом на підставі існуючої класифікації Л.Н. Тепмана [11]. Відповідно до неї ризики підрозділяються:
 1. За видами можливих втрат або придбань: фінансовий, інформаційний, матеріально-технічний, моральний, кваліфікаційний, кадровий
 2. По можливості диверсифікації: систематичний, специфічний.
 3. По періоду дії: короткостроковий; довгостроковий.
 4. За ступенем передбачуваності: плановий, прогнозований, непередбачений.
 5. За ступенем припустимості: мінімальний, підвищений, критичний, неприпустимий.А. Л. Слобідський також виділяє чотири види ризиків:
 1. Ризики втрати людського капіталу, які проявляються в: зниженні дисципліни співробітників, безлічі конфліктних ситуацій, плинності кадрів.
 2. Ризики втрати матеріальних активів: фінансові втрати (розкрадання, шахрайство (розтрата, зловживання, фальсифікація, обман), втрати обладнання (поломки, крадіжки).
 3. Інформаційні ризики: втрата стратегічних планів (шпигунство), втрата технологій (промислове шпигунство), втрата доступу до інформаційних ресурсів (втрата «зв'язків»), розголошення інформації, що стосується конкурентних переваг, техніко-технологічних можливостей, фінансового становища організації, перспектив її розвитку.
 4. Репутаційні ризики (формування небажаного іміджу): недооцінка цього боку бізнесу топ-менеджментом, помилки в побудові комунікацій.Розглядає А. Л. Слобідської ризики з точки зору порушення законодавства. Він умовно поділяє їх на 3 види [12]:
 1. Пов'язані з порушенням конкретних зобов'язань керівника, які визначені законодавством і виявлені контролюючими органами.
 2. Пов'язані з порушенням прав працівників і потягли за собою трудові суперечки, аж до судових розглядів.
 3. Пов'язані з порушенням правил діловодства і право обчислення податків.Цей автор також поділяє ризики небезпечних дій людини (промахи, омани та упущення, порушення [12]).
Він же вивчає поведінку як джерело ризику. І виділяє такі види поведінки:
 - економічна поведінка - це поведінка, пов'язана з перебором економічного альтернатив з метою раціонального вибору, тобто вибору, в якому мінімізуються витрати і максимізується чиста вигода.
 - організаційна поведінка - це поведінка працівників, залучених у певні управлінські процеси, тобто кероване поведінка.
 - інноваційна поведінка - реакція працівників на організаційно-економічні і технологічні нововведення в організації. В основі реакцій психологічні бар'єри до нововведень, які проявляються в осознанні та поведінці працівників.
 - деструктивна поведінка працівників.

А.Л. Слобідський виділяє п'ять видів ризику в персонал-технологіях:

- ризику при підборі персоналу;
- ризику адаптації нових співробітників;
- ризику оцінки та атестації персоналу;
- ризику розвитку та навчання персоналу;
- ризику при звільненні співробітників.

Персонал - технологіями називають стандартизовані методи досягнення задалегідь визначених результатів за основними напрямками роботи з персоналом з використанням необхідних для цього ресурсів.

Дамо більш детальну характеристику кожному з видів.

1. Ризики при підборі персоналу. Кадрові ризики надзвичайно небезпечні для організації, проте найбільшу загрозу представляють помилки при підборі персоналу.

2. Ризики адаптації нових співробітників. Проводити чи не проводити адаптацію нового співробітника кожна компанія вирішує самостійно. Адаптація персоналу, це як індикатор успішності або провалу роботи з пошуку, відбору і найму. У процесі адаптації новий працівник плавно вводиться в трудову діяльність, тому в адаптаційний період необхідно виключити ситуації, які могли б негативно вплинути на входження співробітника в колектив, непередбачені труднощі, пов'язані з перенавантаженнями, дефіцитом інформації, і т. д.

3. Ризики оцінки та атестації персоналу. Атестація або оцінка сама по собі, як процес, не має сенсу. Крім того, займатися нею без урахування реального стану справ в компанії неможливо. Необхідно точно визначити мету атестації, її завдання, методи, якими вона буде реалізована, підібрати людей для її здійснення і провести підготовчу роботу з персоналом. А за її результатами обов'язково повинні прослідувати будь-які управлінські рішення або дії (кадрові перестановки, підвищення оплати праці і т. д.). В іншому випадку зростають моральні, кадрові, а можливо і фінансові ризики.

4. Ризики розвитку та навчання персоналу. У сучасному світі розвиток персоналу це один з найважливіших чинників успішного розвитку організації. При цьому деколи інвестування в розвиток кадрів грає велику роль, ніж інвестування в розвиток і поліпшення виробничих потужностей. Під розвитком персоналу розуміється сукупність заходів, спрямованих на підвищення кваліфікації працівників, оновлення придбаних знань і навичок.

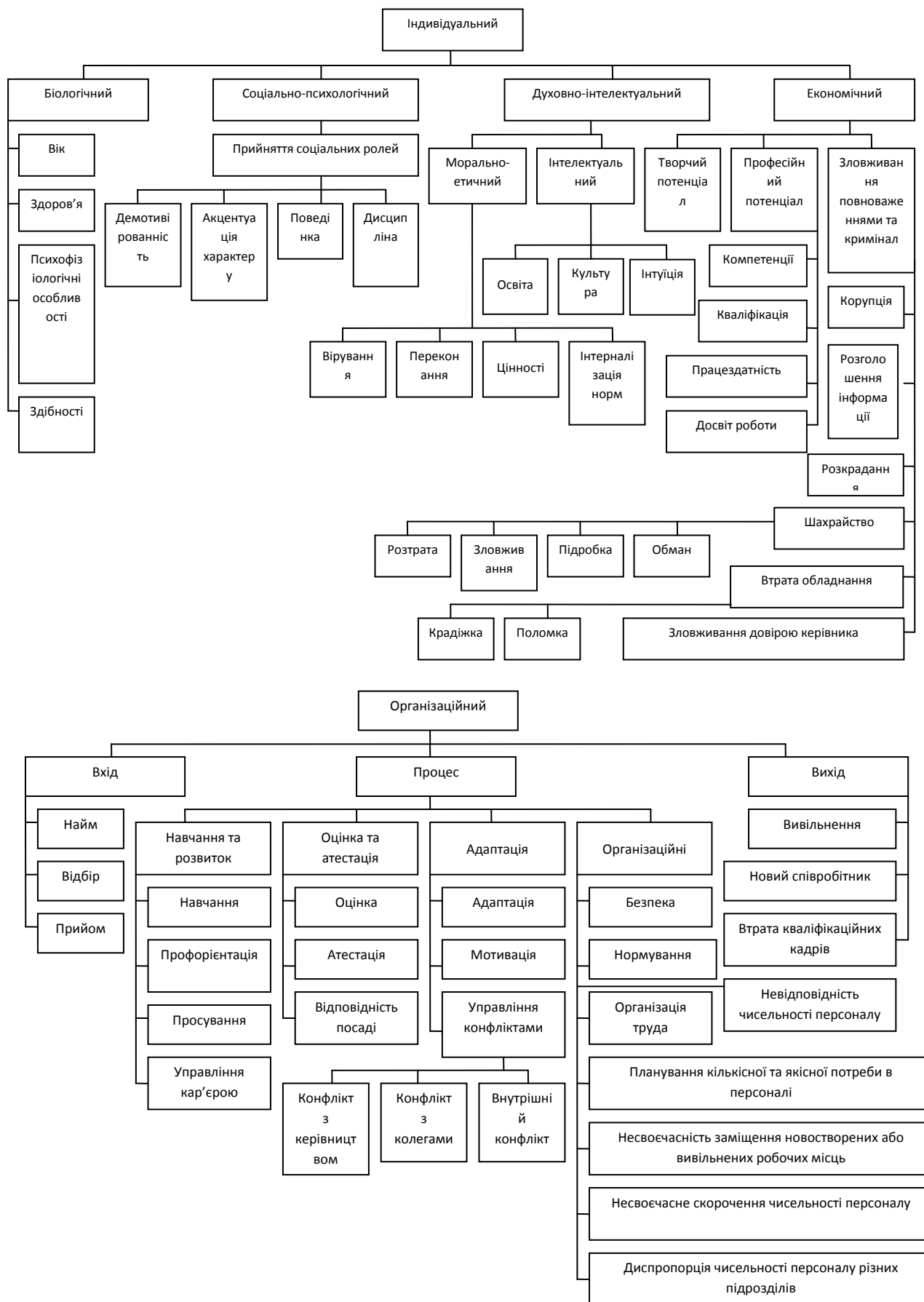
Ще один важливий чинник - це ступінь мотивації співробітників, учасників навчання: наскільки вони зацікавлені у відвідуванні тренінгів, семінарів, навчальних занять і в подальшому використанні отриманих знань, умінь і навичок. [13]

5. Ризики при звільненні співробітників. Прямі й непрямі втрати, які несуть компанії у зв'язку з відходом професіоналів, дорівнюють як мінімум річному окладу фахівця. Практично неможливо замінити одного менеджера на іншого, нічого не змінюючи в організації. Є ще одне джерело ризику - колектив може не прийняти нового фахівця. Особливо не легко замінювати ключові фігури в компанії. Неминуче виникають ризики, пов'язані з втратою динаміки та унікальних знань і компетенцій.

Однак, необхідно пам'ятати, що нова людина приходить в компанію з накопиченим досвідом роботи на попередньому місці і своїм баченням організації роботи на новому місці. У цьому є як позитивні, так і негативні сторони. Новий працівник приносить свіжий погляд на вирішення поставлених завдань, але його прихід може змінити сформовану систему роботи, вимагаючи подальших кадрових перестановок. Все це створює ситуацію невизначеності і тягне за собою всілякі ризики, керівницькі, організаційні, виробничі, фінансові, кадрові і т. д. [5]

Проведений аналіз наявних підходів до класифікації кадрових ризиків дозволяє сказати, що в економічній літературі відсутня загальноприйнята класифікація кадрових ризиків, різні автори розглядають види ризиків з різних позицій.

На нашу думку, найбільш повною класифікацією кадрових ризиків є класифікація Е. Н. Буланової. Однак, її можна розширити. І тоді її візьмемо за основу для оцінки кадрових ризиків. Залишимо поділ ризиків на індивідуальні та організаційні, а вже роздробленість їх доповнимо (мал. 1).



Мал. 1. Типологізація видів кадрового ризику

Джерела та література:

1. Алаверды А. Г. Управление персоналом : учеб. пособие / А.Г. Алаверды. – М : Маркет ДС, 2009. – 304 с.2.
2. Забиров Л. М. Управление рисками, связанными с человеческими ре-ресурсов / Л.М. Забиров // Вестник Казанского государственного финансово-экономического института. – 2009. – № 2 (15). – С. 17-223.
3. Капустина Н. В. Риски управления персоналом / Н. В. Капустина // Экономика образования. – 2008. – № 4. – С. 139-1424.
4. Буланова Е. Н. Социально-экономическое содержание и измерение кадрового риска в хозяйственной организации : Дис . канд. экон. наук, 08.00.05; – Защищенная 15.05.08; Утв. 11.10.08; 04820012735. – СПб, 2008. – 212 с.9.
5. Слободской А. Л. Риски в управлении персоналом : учеб. пособие / А.Л. Слободской / Под редакцией заслуженного деятеля науки РФ, д-ра экон. наук, проф. В.К. Потемкина. – СПб. : Изд-во СПбГУЭФ, 2011. – 155 с.
6. Кольцова Л. Страховка от кадровых рисков / Л. Кольцова // Справочник по управлению персоналом. – 2010. – № 5. – С. 30-355.
7. Кузнецова Н. В. Теоретические подходы к классификации кадровых рисков // Известия. – 2011. – № 3. – С. 61.
8. Кузьминова Н. В. Курс лекций по дисциплине «Управление рисками» / Н. В. Кузьминова, Н. В. Моргунова, Н. М. Филимонова; Владим. гос. ун-т. – Владимир: Изд-во Владим. гос. ун-та, 2007. – 76 с.7.
9. Пронина И. В. Оценка компетенций персонала промышленного пред-приятия при принятии управленческих решений : Дис канд. экон. наук, 08.00.05; – Защищенная 09.04.05; Утв. 11.09.05; 05220011745. – М, 2005. – 170 с.8.
10. Цветкова И. И. Классификация кадровых рисков / И. И. Цветкова // Эко-номики и управления, 2009. – № 6. – С. 38-43.
11. Тепман Л. Н. Риски в экономике : Учеб. пособие для вузов / Под ред. проф. В. А. Швандера. – М. : Юнити-Дана, 2002. – 380 с.
12. Слободской А. Л. Риски в управлении персоналом организаций : Учебное пособие / А. Л. Слободской. – СПб. : Изд-во СПбГУЭФ, 2005. – 154 с.
13. Страховая А. «Бизнес-тренинг в развитии персонала». Часть IV : Учебное пособие / Под общ. ред. д-ра экон. наук, проф. А. Страхова. – СПб. : Изд-во СПбГУЭФ, 2007. – С. 133.
14. Мазо Б. Управление рисками персонала как часть операционного риск-менеджмента [Электронный ресурс] / Б. Мазо. – URL : <http://www.hr-portal.ru/article/kontrol-riska6>

Череп О.Г.**УДК 339.137.002.645: [658: 620]****МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ****КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА**

***Анотація.** Досліджено методичні підходи до оцінки реальної ефективності конкурентоспроможності підприємства. Встановлено, що визначення типу конкурентної структури ринку і шляхів розвитку конкурентоспроможності для певної структури можливе за наявності інформації про рівень конкурентоспроможності промислового підприємства та рівень інтенсивності конкурентної боротьби на даному ринку. Запропоновано системний підхід до кількісної оцінки конкурентоспроможності діючого підприємства та досліджено її динаміку відносно основних підприємств-конкурентів.*

***Ключові слова:** конкуренція, конкурентна боротьба, економічна та соціальній сфера, конкурентне середовище, конкурентоспроможність.*

***Аннотация.** Исследовано методические подходы к оценке реальной эффективности конкурентоспособности предприятия. Установлено, что определение типа конкурентной структуры рынка и путей развития конкурентоспособности для определенной структуры возможно при наличии информации об уровне конкурентоспособности промышленного предприятия и уровне интенсивности конкурентной борьбы на данном рынке.*

***Ключевые слова:** конкуренция, конкурентная борьба, экономическая и социальной сфера, конкурентная среда, конкурентоспособность.*

***Summary.** Studied methodological approaches to assess the real effectiveness of the competitiveness of enterprises. It is established, that the determination of the type of a competitive market structure and ways of development of the competitiveness of a certain structure it is possible with the information about the level of competitiveness of the industrial enterprises and the level of intensity of competition in this market. Proposed system approach to the quantitative assessment of the competitiveness of existing businesses and investigated its dynamics in respect of the main companies-competitors.*

***Keywords:** competition, competitive activity, economic and social sphere, competition environment, competitiveness.*