

рух коштів в іноземній валюті; висновок аудиторських перевірок; матеріали маркетингових досліджень; бізнес-план тощо. На основі зазначеної інформації здійснюються розрахунки і проводиться аналіз з використанням показників та коефіцієнтів для фінансово-економічної частини аналізу. Загалом аналіз базується на використанні усіх показників, які дають змогу визначити стан і тенденції в розвитку даного підприємства. На основі даних попереднього аналізу розробляється система антикризового управління, яка передбачає низку взаємопов'язаних заходів. Особливо необхідно виокремити наступні напрями антикризового управління: аналіз керованості підприємством і заходи щодо підвищення її рівня; спеціальний аналіз співвідношення боргових зобов'язань; розроблення і здійснення програми ненарощування боргів; розроблення і здійснення програми погашення боргів; визначення і проведення необхідних змін виробництва; розроблення маркетингової підпрограми; розроблення і здійснення програми залучення інвестицій; проведення роботи з персоналом; розроблення і реструктуризація підприємства; визначення процедури банкрутства; розроблення і вибір варіантів санації підприємства.

Як свідчить практика, ці заходи можуть розроблятися у межах загальної антикризової програми і повинні узгоджуватися між собою.

Список використаних джерел:

1. Лігоненко Л.О. Антикризове управління підприємством: теоретико-методологічні засади та практичний інструментарій. – К.: КНТЕУ, 2004. – 580 с.
2. Финансовый менеджмент: теория и практика: Учебник / Под ред. Е.С. Стояновой. – 4-е изд., перераб. и доп. – М.: Изд-во «Перспектива», 1999. – 656 с.
3. Штангрет А.М. Антикризове управління як засіб попередження банкрутства // регіональна економіка. – 2001. - № 2. – С. 31-37.

УДК 330.131.7:658

О.В.Тесак,
Національний університет «Львівська політехніка»,
м. Львів

ОЦІНЮВАННЯ РИЗИКІВ ВЗАЄМВІДНОСИН ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА З ЙОГО ПРАЦІВНИКАМИ

У статті досліджено суть ризиків взаємовідносин промислового підприємства з працівниками, запропоновано факторні моделі визначення показників, що характеризують рівень цих ризиків з позиції кожної із сторін. В умовах високого рівня безробіття, значної незабезпеченості підприємств висококваліфікованими фахівцями за низкою технічних спеціальностей та низької оплати праці в Україні стаття є актуальною.

В статье исследована суть рисков взаимоотношений промышленного предприятия с работниками, предложены факторные модели определения показателей, которые характеризуют уровень этих рисков с позиции каждой из сторон взаимоотношений. В условиях высокого уровня безработицы, значительной необеспеченности предприятий высококвалифицированными специалистами за рядом технических специальностей и низкой оплатой труда в Украине статья является актуальной.

In the article is investigated essence of risks relationships of industrial enterprise with its employee, is proposed the factor models of determination of indicators what characterized level of these risks from positions of each party's relationship. In the conditions of high unemployment, considerable unprovision of enterprises highly skilled specialists rate after the row of technical specialties and low wages in Ukraine, the article is actual.

Ключові слова: оцінювання ризиків, ризики взаємовідносин промислового підприємства з працівниками.

Результативність діяльності промислового підприємства здебільшого залежить як від рівня його кадрового потенціалу, так і від ефективності його використання. Це підтверджує вітчизняний та закордонний досвід, коли внаслідок втрати

провідних фахівців з їхнім досвідом та інтелектуальними напрацюваннями, передачі незадоволеними працівниками ноу-хау конкурентам, суттєвих конфліктів у колективі, промислові підприємства зазнавали значних фінансових втрат, які нерідко призводили до їх банкрутства. Існуючі на сьогодні методичні положення щодо достовірного оцінювання ризиків взаємовідносин працівників з суб'єктом підприємницької діяльності (вищим виконавчим органом підприємства або власником) мають значну кількість недоліків та обмежень у застосуванні.

Вивченням взаємовідносин підприємства із працівниками і притаманних цим відносинам ризиків займаються О.Є.Кузьмін [1], Й.М.Петрович [2], Н.Ю.Подольчак [3], О.В.Мороз, О.А.Сметанюк, О.В.Лазарчук [4] та інші.

О.Ю.Шоляк [5] серед суб'єктів, між якими здійснюються основні взаємовідносини в межах підприємства, виділяє власника (власників) підприємства, його керівництво, інших працівників, професійну спільноту підприємства. Р.А.Галгаш [6] зазначає, що оцінюючи ймовірність негативного впливу на підприємство з боку суб'єктів його внутрішнього середовища, необхідно аналізувати їх взаємодію в розрізі відносин підпорядкованості (між суб'єктами різних ієрархічних рівнів) та еквівалентності (між суб'єктами одного ієрархічного рівня). Він для ідентифікації рівня впливу конкретної групи суб'єктів пропонує використовувати інтегральний показник сили впливу, який однак базується здебільшого на експертних оцінках, що призводить до високого рівня суб'єктивності результату оцінювання.

Витрати на оплату праці повинні бути адекватні особистому вкладу працівника в діяльність підприємства і її результати. На практиці між цими величинами часто порушується вищезазначена відповідність, і, як зазначають Й.М.Петрович та Л.М.Прокопишин-Рашкевич [2], одним з найскладніших завдань в управлінні взаємовідносинами з працівниками є визначення реального вкладу конкретного працівника в отримання результату діяльності підприємства.

У праці Є.В.Гончарова [7, с.62] зазначено, що на 90% небезпека для функціонування економічної системи виникає внаслідок некомпетентності керівництва, низького рівня підготовки персоналу та відсутності в нього достатнього професійного досвіду, а також від нераціональної організації праці. У зв'язку з цим М.С.Лисенко розглядає оцінювання ризиків взаємовідносин з працівниками через призму кадрової безпеки підприємства [8].

О.В.Мороз та Л.О.Нікіфорова [9] слушно зазначають, що на взаємовідносини суб'єкта підприємницької діяльності з його працівниками суттєво впливають відносини між самими членами колективу підприємства, зокрема їхня згуртованість для відстоювання спільних інтересів або дотримання певних принципів. Автори наводять низку показників, які дають можливість визначити особливості регулювання міжособової взаємодії в колективах: показник соціометричного статусу, показник емоційної експансивності; індекс соціометричної когерентності; показники взаємності та конфліктності тощо [9, с.165-168]. Як довгострокові, так і короткострокові цілі підприємства часто не досягаються саме через високий рівень конфліктності та взаємної недовіри між працівниками.

На сьогодні не існує оптимальної методики визначення показників, що

характеризують ризики взаємовідносин промислового підприємства із працівниками з позиції обох сторін у розрізі етапів співпраці.

У статті поставлено завдання дослідити суть ризиків взаємовідносин промислового підприємства з його працівниками, розробити факторні моделі визначення показників, що характеризують рівень цих ризиків з позиції кожної із сторін взаємовідносин.

Ризики взаємовідносин промислового підприємства з працівниками – це загроза настання економічних збитків або неотримання очікуваних результатів через ускладнення або припинення взаємовідносин з конкретним працівником (працівниками) внаслідок невиконання сторонами обов'язків, взятих на себе в трудових договорах (трудовах контрактах, колективному договорі, посадових інструкціях тощо), недотримання обумовлених умов праці (зазначених у відповідному законодавстві України та деталізованих у положеннях про організацію праці на конкретному підприємстві тощо) або несприятливого впливу інших факторів внутрішнього (конфлікти в колективі тощо) і зовнішнього (економічна криза, надзвичайні ситуації екологічного, техногенного чи іншого характеру тощо) середовища. Ускладнення взаємовідносин з працівниками відбувається, здебільшого, внаслідок низького рівня заробітної плати (або ж суттєвого протермінування її виплати) і незадовільних умов праці з однієї сторони та низької якості роботи певних працівників – з іншої (низька продуктивність праці, невиконання в обумовлені терміни поставлених завдань, халатність чи недостатня компетентність певних працівників тощо).

Ризики взаємовідносин з працівниками необхідно оцінювати при прийнятті їх на роботу (на етапі співбесіди, стажування, випробувального терміну), виконанні роботи (протягом дії трудового договору, контракту тощо) та звільненні з роботи (на стадії завершення взаємовідносин, в тому числі остаточних взаєморозрахунків).

Оцінюючи ризики взаємовідносин промислового підприємства з потенційними працівниками на етапі набору персоналу, необхідно проаналізувати такі групи показників:

- ✓ професійний рівень потенційного працівника (професійні навички, освіта, кваліфікація, попередній досвід за спеціальністю, причина звільнення з попереднього місця роботи);
- ✓ потенціал розвитку працівника (здатність до навчання, інтелектуальний рівень тощо);
- ✓ людські якості (темперамент, схильність до ризику, відповідальність, дисциплінованість, чесність тощо).

Ризики існуючих взаємовідносин промислового підприємства з працівниками є складною категорією, і тому для їх оцінювання необхідно використовувати різносторонні показники, зокрема:

- ✓ рівень невиконання сторонами обов'язків у процесі взаємовідносин, що може зумовити їх ускладнення або припинення з ініціативи як підприємства, так і працівників, що може призвести до настання економічних збитків або неотримання очікуваного результату;
- ✓ рівень ймовірності настання негативних фактів у процесі взаємовідносин, які

єдинично або в сукупності можуть зумовити їх ускладнення або припинення з ініціативи підприємства або працівників, що може призвести до настання фінансових втрат або неотримання очікуваного результату;

✓ рівень впливу можливих економічних збитків або неотримання очікуваного результату, викликаних ускладненням або припиненням взаємовідносин промислового підприємства і працівників, на подальшу діяльність (фінансовий стан) сторін.

Аналіз ризиків взаємовідносин необхідно, насамперед, проводити щодо висококваліфікованих працівників, від яких залежить ефективність виконання важливих видів господарських процесів, операцій чи дій. Аналіз варто проводити у розрізі категорій працівників за вибраною керівництвом класифікаційною ознакою. Зокрема, працівників доцільно поділяти на групи за професіями, підрозділами, віком, освітою, стажем тощо.

Для визначення рівня невиконання обов'язків (B_1^{ij} та B_2^{ij}) у процесі взаємовідносин промислового підприємства з працівниками, доцільно одночасно використовувати факторні моделі (1) та (2), які дають змогу визначити вплив на нього низки факторів для врахування при прийнятті управлінських рішень.

Рівень невиконання обов'язків, що може зумовити ускладнення або припинення взаємовідносин з ініціативи промислового підприємства (B_1^{ij}) і, відповідно, призвести до економічних втрат (збитків) або неотримання очікуваних результатів, пропонуємо визначати за допомогою запропонованої нами факторної моделі:

$$B_1^{ij} = \frac{D_{ss}^{ij}}{D_{su}^{ij}} * \frac{D_{su}^{ij}}{D_{sc}^{ij}} * \frac{D_{sc}^{ij}}{D_{zz}^{ij}} = K_{ss}^{ij} * K_{su}^{ij} * K_{sc}^{ij}, \quad (1)$$

де D_{ss}^{ij} – величина понесених підприємством економічних втрат внаслідок здійснених працівником суттєвих професійних помилок та порушень, які керівництво підприємства вважає недопустимими, грн.; D_{su}^{ij} – величина понесених економічних втрат підприємства внаслідок здійснених працівником всіх видів суттєвих професійних помилок та порушень (тих, які є недопустимими з точки зору керівництва і тих, що є суттєвими, однак які разом з наслідками керівництво дозволяє виправити для продовження співпраці з працівником) грн.; D_{sc}^{ij} – величина понесених економічних втрат внаслідок здійснених працівником будь-яких професійних помилок та порушень на підприємстві, грн.; D_{zz}^{ij} – величина витрат на оплату праці працівника (сума основної та додаткової заробітної плати, інших заохочувальних та компенсаційних виплат тощо), грн.; K_{ss}^{ij} – питома вага величини економічних втрат, що виникли внаслідок здійснених працівником недопустимих з позиції керівництва професійних помилок і порушень у величині економічних втрат, що виникли внаслідок здійснених працівником всіх видів суттєвих професійних помилок і порушень, в частках одиниці; K_{su}^{ij} – питома вага

величини економічних втрат, які виникли внаслідок здійснених працівником всіх видів суттєвих професійних помилок і порушень працівника у величині економічних втрат, що виникли внаслідок здійснених працівником будь-яких професійних помилок та порушень, в частках одиниці; K_{sc}^{ij} – відношення величини економічних втрат, що виникли внаслідок здійснених працівником будь-яких професійних помилок і порушень до величини витрат на оплату праці конкретного працівника підприємства, в частках одиниці; i – конкретна група суб'єктів взаємовідносин – „працівники” (для неї, наприклад, можна встановити $i = 20$); j – конкретний працівник.

Якщо $D_{ss}^{ij} > D_{zz}^{ij}$, то суму D_{ss}^{ij} для використання у формулі (1) необхідно прирівняти до величини D_{zz}^{ij} .

До ускладнення або припинення взаємовідносин з ініціативи промислового підприємства можуть призвести професійні помилки і порушення таких видів:

✓ суттєві: навмисні зриви процесу виробництва продукції чи інших господарських процесів шляхом виведення з ладу основних засобів чи іншим способом; масштабні розкрадання товарно-матеріальних цінностей чи грошових коштів на підприємстві; втрата значних замовлень на продукцію від покупців через непродуманість дій або їх запізнення; виникнення значного виробничого браку через халатність працівника, суттєве зниження продуктивності праці через неоптимальну організацію праці; часті прогули тощо;

✓ несуттєві: втрати від поодиноких запізнень, несистемних несанкціонованих незначних перерв у роботі тощо.

Керівництво підприємства повинно встановити види помилок і порушень (та їх грошові межі), які воно вважає недопустимими і які дозволяє виправити для подальшої співпраці (у розрізі категорій працівників).

Рівень невиконання обов'язків у процесі взаємовідносин, що може зумовити їх ускладнення або припинення з ініціативи працівників (B_2^{ij}) і, відповідно, призвести до економічних втрат (збитків) або неотримання очікуваних результатів, пропонуємо визначати за допомогою запропонованої нами факторної моделі:

$$B_2^{ij} = \frac{D_{sz}^{ij}}{D_{sg}^{ij}} * \frac{D_{sg}^{ij}}{D_{gu}^{ij}} * \frac{D_{gu}^{ij}}{D_{zz}^{ij}} = K_{sz}^{ij} * K_{sg}^{ij} * K_{gu}^{ij}, \quad (2)$$

де D_{sz}^{ij} – сума за незадоволеними обґрунтованими грошовими вимогами працівника, які виникли внаслідок суттєвого незадоволення оплатою праці на підприємстві, що спонукає його до думки про звільнення за власним бажанням, грн.; D_{sg}^{ij} – сума за незадоволеними обґрунтованими грошовими вимогами працівника, які виникли внаслідок суттєвого незадоволення умовами праці (зокрема, загрожують його здоров'ю, ускладнюють виконання обов'язків, порушують його права тощо) і її оплатою на підприємстві, що призводить до втрати

матеріальної та (або) моральної зацікавленості в роботі (і, відповідно, втрати бажання працівника якісно і продуктивно виконувати свою роботу), грн.; D_{gu}^{ij} – сума за незадоволеними обґрунтованими грошовими вимогами працівника, які виникли внаслідок будь-якого незадоволення умовами праці (в тому числі через некоректне ставлення керівництва, відсутність естетичності та зручності робочого місця тощо) і її оплатою на підприємстві, грн.; K_{sz}^{ij} – питома вага суми за незадоволеними грошовими вимогами, які виникли внаслідок суттєвого незадоволення працівника оплатою праці у сумі за незадоволеними грошовими вимогами, які виникли внаслідок суттєвого незадоволення працівника умовами праці та її оплатою, в частках одиниці; K_{sg}^{ij} – питома вага суми за незадоволеними грошовими вимогами, які виникли внаслідок суттєвого незадоволення працівника умовами праці та її оплатою у сумі за незадоволеними грошовими вимогами, які виникли внаслідок будь-якого незадоволення працівника умовами праці та її оплатою, в частках одиниці; K_{gu}^{ij} – відношення суми за незадоволеними грошовими вимогами, які виникли внаслідок будь-якого незадоволення працівника умовами праці та її оплатою до величини витрат на оплату праці конкретного працівника підприємства, в частках одиниці.

Якщо $D_{sz}^{ij} > D_{zz}^{ij}$, то суму D_{sz}^{ij} для використання у формулі (2) необхідно прирівняти до величини D_{zz}^{ij} . Потрібно пам'ятати, що обґрунтована й справедлива незадоволеність працівника умовами праці та її оплатою може призводити до зменшення продуктивності праці, збільшення частки браку, переходу до конкурентів чи в іншу сферу діяльності тощо. Однак варто враховувати, що непередумане підвищення оплати праці може призвести до негативних результатів для підприємства – суттєвого підвищення витрат, залежності від диктату умов працівниками тощо.

Якщо будь-який з показників D_{ss}^{ij} , D_{su}^{ij} , D_{sc}^{ij} , D_{zz}^{ij} , D_{sz}^{ij} , D_{sg}^{ij} чи D_{gu}^{ij} дорівнюватиме нулю, то відповідно факторні моделі (1) та (2) не використовуватимуться, а показники B_1^{ij} і B_2^{ij} визначатимуться експертним методом. Показники B_1^{ij} та B_2^{ij} знаходяться у межах від 0 до 1, і чим більше їх значення, тим вищий загальний ризик взаємовідносин промислового підприємства з конкретним працівником.

На ризики взаємовідносин промислового підприємства з працівниками впливають, зокрема, такі абсолютні показники: тривалість взаємовідносин з конкретним працівником; кількість потенційних кандидатур конкретної професії, згідно з кваліфікаційними вимогами підприємства до працівників, які є на ринку праці; кількість і суттєвість порушень умов трудового договору конкретним працівником; кількість років професійного стажу конкретного працівника тощо.

Серед якісних показників, які доцільно врахувати при аналізі ризиків

взаємовідносин промислового підприємства з працівниками, можна навести: харизматичність працівника, лідерські якості, неформальні взаємозв'язки в колективі тощо.

При оцінюванні ризиків під час припинення взаємовідносин промислового підприємства з працівниками необхідно врахувати: причину звільнення; рівень незадоволеності працівника фактом звільнення; рівень впливу звільненого працівника на колектив підприємства; володіння конфіденційною чи компрометуючою інформацією про підприємство чи його керівників тощо.

Використання запропонованих нами факторних моделей визначення показників, що характеризують рівень ризиків взаємовідносин з працівниками з позиції кожної із сторін, дасть змогу вчасно виявляти конфліктні та небезпечні ситуації в співпраці з персоналом і вчасно на них реагувати та запобігати їм у майбутньому. Перспективою цього дослідження є розробка заходів з ефективного управління ризиками взаємовідносин з працівниками за різних умов внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства.

Список використаних джерел:

1. Кузьмін О.Є. та ін. Управління ризиками в інноваційній діяльності: навч.-метод. посібник / О.Є. Кузьмін, Н.Ю. Подольчак, Н.І. Подольчак. – Львів: Видавництво Національного університету "Львівська політехніка", 2009. – 176 с.;
2. Петрович Й.М. Інноваційний потенціал управління організацією: монографія / Й.М. Петрович, Л.М. Прокопишин-Рашкевич. – Львів: Видавництво Національного університету "Львівська політехніка", 2010. – 184с.;
3. Подольчак Н.Ю. Проблеми оцінювання та регулювання соціально-економічної ефективності систем менеджменту машинобудівних підприємств: монографія / Н.Ю. Подольчак. – Львів: Видавництво Національного університету "Львівська політехніка", 2010. – 340с.;
4. Мороз О.В. Теорія конфліктів в контексті побудови загальної моделі ефективності сучасного підприємства: монографія / О.В. Мороз, О.А. Сметанюк, О.В. Лазарчук. – Вінниця: ВНТУ, 2010. – 256с.;
5. Шоляк О.Ю. Розвиток соціально-трудова відносин: економічний, правовий та обліковий підходи / О.Ю. Шоляк // Науковий вісник Ужгородського університету: Серія "Економіка". – 2010. – №30. – С. 273-281;
6. Галгаш Р.А. Інституційна модель взаємодії економічних агентів у процесі управління організаційними змінами на підприємстві / Р.А.Галгаш // Наукові праці ДонНТУ. Серія економічна. – 2009. – № 36-2. – С.16-21;
7. Гончаров Є.В. Кадрові ризики та рівень освіти: інноваційні напрямки в умовах глобалізації / Є.В. Гончаров // Проблеми економіки та управління: Вісник Національного університету „Львівська політехніка”. – 2008. – № 628. – С.60-63;
8. Лисенко М.С. Механізм забезпечення кадрової безпеки підприємств / М.С. Лисенко // Формування ринкових відносин в Україні: Збірник наукових праць НДЕІ. – 2008. – №7 (86). – С.137-140;
9. Мороз О.В. Регулювання міжособової взаємодії в колективах / О.В. Мороз, Л.О. Нікіфорова // Економічний простір: Збірник наукових праць. – 2008. – № 10. – С.163-169.