

3. [Електронний ресурс]. – Доступний з <http://www.ibser.org.ua/news/429/129648/?fpage=1>.
4. [Електронний ресурс]. – Доступний з http://www.minfin.gov.ua/control/uk/publish/article?art_id=276024&cat_id=244333.
5. [Електронний ресурс]. – Доступний з http://www.customs.gov.ua/dmsu/control/uk/publish/article?jsessionid=0CCBB34EF60459E55405C8969819B006?art_id=1844106&cat_id=295923.
6. [Електронний ресурс]. – Доступний з <http://www.ibser.org.ua/news/429/129568/?fpage=2>.
7. [Електронний ресурс]. – Доступний з http://www.bank.gov.ua/Publication/econom/Bulleten/2010/bull_12-10.pdf.
8. [Електронний ресурс]. – Доступний з <http://www.chamber.ua/competitiveness/about>.
9. [Електронний ресурс]. – Доступний з http://www.customs.gov.ua/dmsu/control/uk/publish/article?art_id=1820135&cat_id=296915.
10. [Електронний ресурс]. – Доступний з http://www.customs.gov.ua/dmsu/control/uk/publish/article?art_id=2015490&cat_id=296915.
11. Луценко І.С. Сучасне трактування сутності податкової політики в сфері зовнішньоекономічної діяльності / І.С. Луценко // Економіка та держава. – 2010. – № 3. – С. 63-65.

Рывак Н.О. Пути повышения эффективности пошлинной политики Украины

Исследованы главные причины уменьшения поступления налогов на международную торговлю и внешние операции в государственный бюджет, проанализировано изменения в структуре данных поступлений. Рассмотрены основные проблемы пошлинной политики Украины и пути повышения эффективности функционирования системы пошлинных платежей в контексте максимального устранения внутренних недостатков администрирования и углубления международного сотрудничества в пошлинной сфере.

Ключевые слова: налоги на международную торговлю и внешние операции, ввозимая пошлина, вывозная пошлина, статистический импорт, налоговая нагрузка, средневзвешенная ставка пошлины, платежный баланс, текущий счет платежного баланса, временный ввоз, пошлинный контроль, международная торговля, пошлинная политика.

Ryvak N.O. Ways of Increase in the Customs Policy Efficiency in Ukraine

Principal reasons of diminishing of the tax receipts from international trade and external operations to the state budget together with changes in the structure of these receipts have been analyzed. Basic problems of the Ukrainian customs policy and ways of the customs system efficiency increase have been described. The customs system efficiency increase can be attained in a way of maximal removal of internal lacks of administration and deepening of international cooperation in a customs sphere.

Keywords: taxes on international trade and external operations, import duty, export duty, statistical import, tax loading, average rate of duty, balance of payments, current account of the balance of payments, temporal import, custom control, international trade, customs policy.

УДК 658:621:330.131.7 *Асист. М.О. Романенко¹ – Вінницький державний педагогічний університет ім. Михайла Коцюбинського*

УДОСКОНАЛЕННЯ ТА ЗАСТОСУВАННЯ МЕТОДІВ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ ДІЯЛЬНОСТІ ПЕРСОНАЛУ

Враховуючи розмаїтість методів управління персоналом у системі управління ризиками діяльності персоналу, передусім здійснено їх аналіз, запропоновано вдосконалену матрицю заходів уникнення та зниження рівня ризиків діяльності персона-

¹ Наук. керівник: проф. О.В. Мороз, д-р екон. наук – Вінницький національний аграрний університет

лу підприємства та розроблено матрицю зниження ризиків діяльності персоналу на засадах контролювання головних об'єктів впливу на рівень цих ризиків.

Ключові слова: ризик, персонал, метод управління, мінімізація ризику.

Постановка проблеми. Серед традиційних заходів та методів із запобігання і зниження рівня ризику найчастіше виділяють: диверсифікацію, інтеграцію, фінансово-кредитне забезпечення, пошук додаткової інформації, страхування, розподіл ризику, інжиніринг, створення резервів та запасів, лімітування, бізнес-планування, формування портфелю тощо. Однак більшість із загальноприйнятих заходів зниження ризику не можна використати для ризику діяльності персоналу за винятком таких універсальних засобів, як: розподіл ризику, страхування, бізнес-планування та лімітування [1-3]. Тому доцільно окреслити та розкрити зміст основних методів управління персоналом, які потрібно використовувати для зниження ризику діяльності персоналу.

Аналіз останніх досліджень. Проблеми ризик-менеджменту підприємства в контексті управління персоналом перебували в центрі уваги провідних вітчизняних та зарубіжних науковців. Ці питання досліджували такі вітчизняні науковці, як: П. Верченко, В. Вітлінський, Л. Временко, А. Гайдучий, В. Гранатуров, О. Кузьмін, Л. Ліпич, О. Мороз, С. Наконечний, Й. Петрович, Н. Подольчак, М. Римар, О. Устенко, Н. Чухрай, О. Ястремський. Серед зарубіжних учених, роботи яких набули широкого визнання, проблеми управління ризиками діяльності персоналу досліджували: А. Альгін, Д. Бачкаї, Д. Гессен, О. Моргенштерн, Ф. Найт, Дж. Нейман, Е. Уткін, В. Черкасов, Г. Чернова та інші.

Мета дослідження. Провести аналіз методів управління персоналом, сформулювати заходи щодо уникнення та зниження рівня ризиків діяльності персоналу підприємства, розробити матрицю зниження ризиків діяльності персоналу.

Виклад основного матеріалу. Методами управління персоналом підприємства, які можна використати для зниження рівня ризиків діяльності персоналу, є: найм ззовні; перенавчання та розвиток працівників (використання тренінгу на "робочому місці", наставництво); використання консультантів; звільнення незадовільних працівників; залучення до організації через стимулювання; розроблення та удосконалення посадових інструкцій; розвиток організаційної структури управління та системи розділу повноважень, підрозділів та співробітників; всебічна регламентація бізнес-процесів та процедур; система внутрішнього контролю за дотриманням правил та процедур здійснення операцій, лімітної дисципліни; інформаційне забезпечення, неперервність дії в разі виникнення надзвичайних ситуацій; вдосконалення процедур аудиту і контролю якості функціонування автоматизованих систем; страхування.

Найбільш дослідженими заходами уникнення або зниження рівня ризику діяльності персоналу є відбір персоналу та страхування. Для відбору персоналу активно використовуються соціально-психологічні методи та сучасні технічні засоби, наприклад поліграф ("детектор брехні").

Здебільшого ризику діяльності персоналу виникають через неконкурентоспроможну, несправедливу (на думку працівника) та неадекватну (до затрачених зусиль) заробітну плату. Тому підприємство може вжити таких

заходів мінімізації рівня ризику діяльності персоналу, спричиненого незадовільним рівнем заробітної плати: перегляд рівнів оплати праці на основі вивчення ринкової ситуації; розвиток та удосконалення системи оцінювання ефективності діяльності працівника для створення адекватної тарифної системи оплати праці; представлення працівникам взаємозв'язку та чіткого механізму між оплатою праці та виконанням поставлених завдань; перегляд форм заробітної плати з метою підвищення їх справедливості.

Формування системи оцінювання та визначення ефективності діяльності працівника. Виникають ризики низької продуктивності праці працівника за умов відсутності норм та стандартів ефективної діяльності, оцінки ефективності їхньої діяльності або якщо оцінка, на їхню думку, є неадекватною. Використання цього заходу передбачає: чітко встановлювати цілі та завдання за допомогою кількісних показників; спільно з працівниками виробити норми та стандарти ефективності; створити робочу групу для визначення рівня ефективності діяльності персоналу.

Одним із підвидів оцінювання ефективності діяльності працівника є проведення його атестації. Професійні атестації спрямовані насамперед на зниження ризиків, пов'язані з професійною некомпетентністю працівників. Атестація дає змогу об'єктивно перевірити службову відповідність окремих працівників до займаної посади для формування змін в управлінні кадрами, формування індивідуального плану підвищення кваліфікації, розвитку кар'єри тощо.

Навчання працівників. Значна кількість ризиків виникає через невідповідність знань та навичок у працівників. Особливо в діяльності нових працівників без відповідного тренінгу та навчання можуть виникати ризики адаптації. Використання навчання персоналу дасть змогу уникнути низки ризиків, а саме: ризиків некомпетентності та не впевненості в досягненні очікуваних від нього результатів; ризиків невідповідних навичок та незадовільних знань працівника; ризиків дисфункціональних конфліктів та міжперсональної взаємодії; ризику статусу працівника.

Розвиток кар'єри працівників. Невідповідні очікування працівника кар'єрного зростання зумовлюють виникнення ризику плинності кадрів. Для вітчизняного ринку праці непритаманні явища "пожиттєвого найму" та значного інвестування в розвиток навичок та кар'єри працівника.

Активне формування команд та груп працівників для виконання поставлених цілей та завдань. Заходи, спрямовані на формування відчуття колективної роботи та підтримки, забезпечують зниження рівня ризиків діяльності підприємств, пов'язаних із вмотивованістю працівника, продуктивністю праці, соціально-психологічним станом працівника. Важливо виокремлювати дві групи заходів зниження рівня ризику діяльності персоналу шляхом формування команд та груп працівників: створення саморегулятивних або автономних робочих груп, або проектних груп; акцентування на високому значенні командної роботи як засадничої цінності, винагородження працівників за ефективну роботу як членів команд та розвиток командної роботи.

Для зниження ризиків сумісності діяльності, ризику дисфункціональних конфліктів та ризику взаємодії доцільно застосовувати заходи щодо запобігання конфліктності: вибір керівників та лідерів з добре розвиненими лідерськими якостями; навчання керівників методам роботи зі скаргами і вирі-

шення конфліктних ситуацій; запровадження удосконалених процедур для роботи зі скаргами.

Загалом, заходів та методів зниження рівня ризику діяльності персоналу є досить багато, однак варто в кожній окремій ситуації, враховуючи внутрішні та зовнішні чинники, обрати найефективніший. Для цього доцільно всі існуючі заходи чітко згрупувати за допомогою матриці (табл.).

Табл. Матриця заходів з уникнення та зниження рівня ризиків діяльності персоналу підприємств

Групи заходів з уникнення та зниження ризиків	Організаційний рівень	Командний рівень	Індивідуальний рівень
Уникнення або запобігання ризику	Відмова від найму недосвідченого персоналу, відмова від трудомістких проектів з високою ймовірністю виникнення ризиків діяльності персоналу, вибір лідерів серед керівників, діагностування та прогнозування ймовірності вчинення злочинів персоналом.	Розформування підрозділу чи команди, її реорганізація з метою уникнення ризиків, фізичний та психологічний захист підрозділів.	Використання консультантів та зовнішніх експертів за відсутності працівника з відповідними навичками та знаннями, звільнення невідповідних працівників.
Прийняття ризику	Планування роботи персоналу, формування кадрових резервів та інших резервних фондів, інвестування у персонал, відбір персоналу, навчання та розвиток персоналу, формування загально-корпоративної стратегії управління ризиками діяльності персоналу, політики та тактики.	Фінансово-ресурсне, інформаційне забезпечення діяльності, формування команд, стимулювання командної роботи, розроблення положень про діяльність підрозділу.	Формування індивідуальних кар'єрних карт, формування компенсацій, пільг та надбавок за прийняття рішень із високим рівнем ризику, формування посадових інструкцій.
Розподіл ризику	Аутстафінг, лізинг персоналу, диверсифікація трудових ресурсів, диверсифікація співпраці з рекрутинговими агентствами.	Створення спільних проектів між різними підрозділами, стимулювання взаємодопомоги та взаємовиручки підрозділів, об'єднання команд для виконання цілей та завдань.	Вступ до формальних та неформальних груп з метою виконання завдань, залучення працівника до формування місії, цілей, завдань підприємства, прийняття управлінських рішень.
Передача ризику	Страховання працівників, захист працівників спільно з соцфондами.	Внутрішньокомандне страхування діяльності персоналу.	Індивідуальне страхування.
Обмеження ризику	Встановлення загальноорганізаційних лімітів та норм, розвиток організаційної структури управління та системи розподілу повноважень, розвиток системи контролю та оцінювання ефективності діяльності персоналу.	Чіткий розподіл ресурсів між підрозділами, регламентація окремих бізнес-процесів, якими управляє певний підрозділ.	Формування індивідуальних норм, стандартів та правил, враховуючи соціально-психологічні особливості працівника.

Примітка: розробив автор самостійно.

Усі заходи із зниження рівня ризику запропоновано групувати за такими напрямками: уникнення або запобігання ризику, прийняття ризику, розподіл ризику, передача ризику та обмеження ризику. Також доцільно виокремлювати рівні застосування заходів з уникнення або зниження ризиків діяльності персоналу: організаційний, командний та індивідуальний.

У межах використання заходів із запобігання та уникнення ризиків діяльності персоналу передбачається формування превентивних мір для недопущення виникнення ризику або відмови від найму працівника (його звільнення), що спричинює творення ризиків діяльності персоналу. Як зазначають науковці, такі заходи є досить простими та дешевими у використанні, якщо враховувати тільки прямі витрати [4, с. 57; 5]. Однак якщо брати до уваги альтернативні витрати, то виявляється, що заходи із запобігання та уникнення ризику діяльності персоналу є досить витратними (виникає ризик невикористаних можливостей). Остаточне рішення приймається на основі порівняння рівня прийнятного ризику (зазвичай максимальний рівень ризику) для діяльності персоналу та потенційного рівня ризику діяльності персоналу.

Для запобігання ризиків необхідно сформувати системи діагностування, моніторингу та прогнозування ризикотворення, що підвищить ефективність системи ризик-менеджменту, дасть змогу розробляти адекватні заходи уникнення ризику та підвищить ймовірність досягнення встановлених цілей підприємства.

Ефективним способом розподілу будь-яких видів економічних ризиків є диверсифікація. Для зниження ризиків діяльності персоналу доцільно використовувати диверсифікацію щодо підбору кадрів через кадрові агентства, щодо організацій, які забезпечують навчання, перенавчання та підвищення кваліфікації персоналу, диверсифікацію форм оплати праці працівників та соціально-психологічного стимулювання їхньої діяльності тощо.

У практичній діяльності активно використовують розподіл ризиків діяльності персоналу шляхом створення спільних проектів між різними підрозділами, стимулювання взаємодопомоги та взаємовиручки підрозділів, об'єднання команд для виконання цілей та завдань. Таким чином, це дає змогу знизити ризики низької компетентності, дисфункціональних конфліктів, міжперсональної взаємодії тощо.

Передача ризиків діяльності персоналу полягає у зовнішньому страхуванні. Видів страхування та типів страхових договорів працівників є досить багато, що зумовлює доцільність виокремлення передачі ризику діяльності персоналу в окремий напрям. Передача ризику може реалізуватися не тільки за допомогою страхових компаній, а за активної участі банків, пенсійних фондів, державних фондів соціальної допомоги.

Прийняття ризиків діяльності персоналу реалізується на засадах таких заходів: прогнозування ризиків та планування методів зниження ризиків, інвестування у персонал, підбір персоналу за принципом відповідності вимог посади до соціально-психологічних особливостей, навичок та знань працівника.

На командному рівні потрібно забезпечити підрозділи відповідними фінансовими, інформаційними, енергетичними та матеріальними ресурсами, що дасть змогу формувати адекватні реакції на ризик діяльності персоналу. Разом з тим, необхідно стимулювати командну роботу, взаємовиручку та

взаємодопомогу підрозділів, що забезпечить зниження рівня низки ризиків діяльності персоналу.

На індивідуальному рівні розробляють індивідуальні кар'єрні карти, визначають розміри компенсацій, надбавок та премій за прийняття ризикових управлінських рішень, чітко вносять в посадові інструкції обсяг відповідальності, що, зазвичай, взаємопов'язана з рівнем ризику в діяльності підприємства. Інтенсивне застосування заходів із зниження рівня ризику діяльності на всіх трьох рівнях дає змогу, в разі прийняття ризику, мінімізувати негативні наслідки від його дії.

У вітчизняній та іноземній науковій літературі часто недооцінюють важливість формування систем контролювання для забезпечення оптимального рівня ризику діяльності персоналу [6, 7]. Для комплексності заходів з уникнення та зниження рівня ризику доцільно контролювати та впливати не тільки безпосередньо на працівників, але й на процеси, в яких беруть участь працівники, системи, що забезпечують працівника необхідними ресурсами та безпосередньо оточення працівника (рис.).

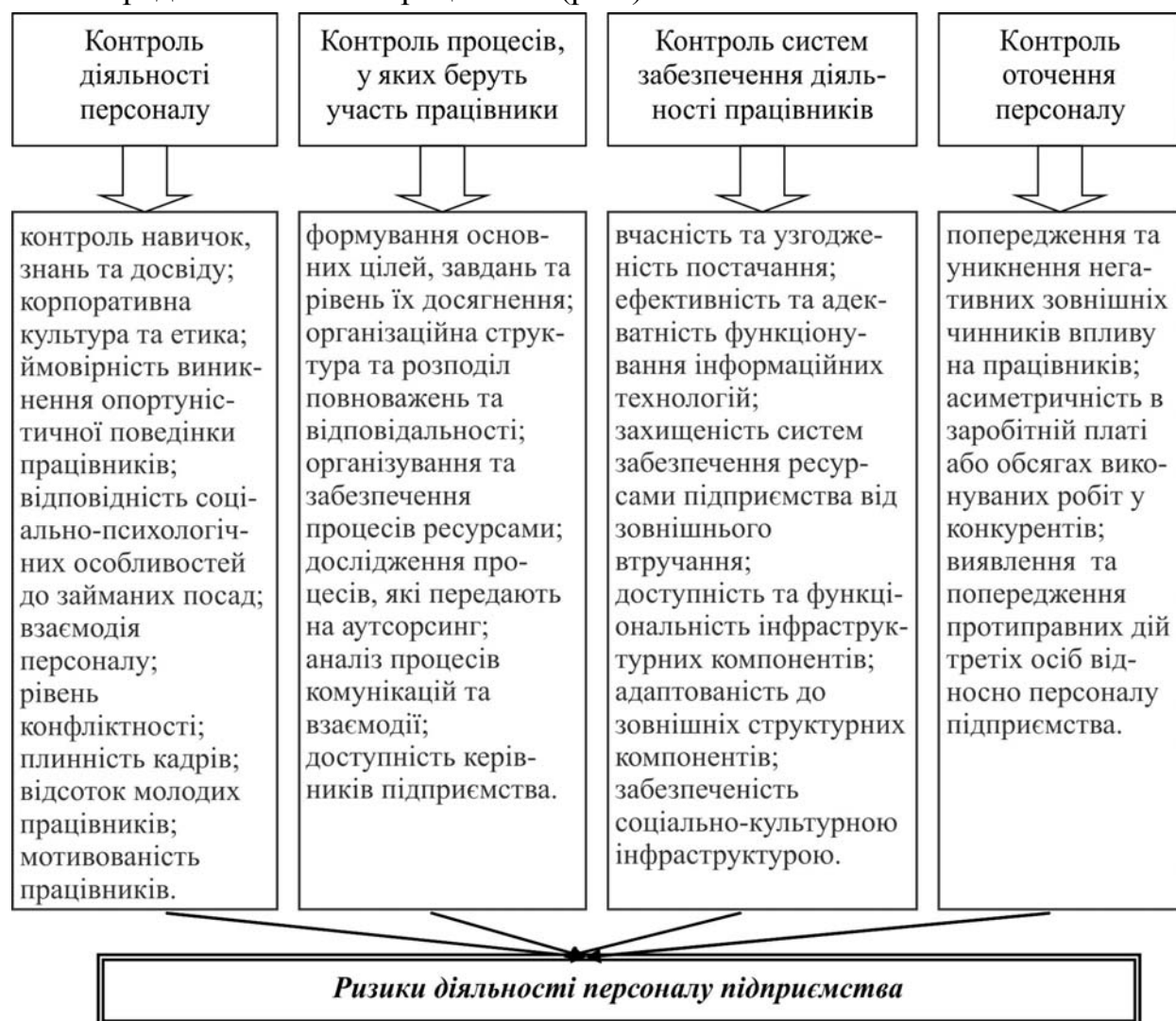


Рис. Зниження ризиків діяльності персоналу на засадах контролювання головних об'єктів впливу на рівень цих ризиків (Примітка: розробив автор самостійно)

У межах застосування методів контролювання рівня ризику можна розділити процес контролювання на попередній, поточний та заключний з

метою підвищення ефективності його виконання. Зокрема, в межах попереднього контролювання визначаються здібності, навички та відповідність персоналу. Поточний контроль дає змогу оцінити відповідність наявної корпоративної культури, ефективність взаємодії працівників, плинність кадрів, адекватність встановлених норм та стандартів. Заключний контроль полягатиме в оцінюванні вкладу працівника в досягнення цілей та відповідності винагороди до отриманих результатів роботи.

Висновки. Усі заходи із зниження рівня ризику запропоновано групувати за такими напрямками: уникнення або запобігання ризику, прийняття ризику, розподіл ризику, передача ризику та обмеження ризику. Доцільно виокремити рівні застосування заходів з уникнення або зниження ризиків діяльності персоналу: організаційний, командний та індивідуальний. Для комплексності заходів з уникнення та зниження рівня ризику доцільно контролювати та впливати не тільки безпосередньо на працівників але й на процеси, в яких беруть участь працівники, системи, що забезпечують працівника необхідними ресурсами та безпосередньо оточення працівника. З цією метою було розроблено матрицю зниження ризиків діяльності персоналу на засадах контролювання головних об'єктів впливу на рівень цих ризиків.

Перспективи подальших спостережень будуть спрямовані на дослідження аутстафінгу для зниження ризиків діяльності персоналу.

Література

1. Івченко І.Ю. Економічні ризики : навч. посібн. / І.Ю. Івченко. – К. : Центр навч. літ-ри, 2004. – 304 с.
2. Ілляшенко С.М. Економічний ризик : навч. посібн. – Вид. 2-ге, [перероб. та доп.] / С.М. Ілляшенко. – К. : Центр навч. літ-ри, 2004. – 220 с.
3. Клейнер Г.Б. Предприятия в нестабильной экономической среде: риски, стратегии, безопасность / Г.Б. Клейнер, В.Л. Тамбовцев, Р.М. Качалов. – М. : Изд-во "Экономика", 1997. – 288 с.
4. Зарівняк І.І. Вихідні передумови та порядок розробки моделі управління ризиками в маркетинговій діяльності підприємств / І.І. Зарівняк // Вісник Національного університету "Львівська політехніка". – Львів : Вид-во НУ "Львівська політехніка". – 2003. – С. 55-61.
5. Корнійчук М.Т. Ризик і надійність. Економіко-стохастичні методи й алгоритми побудови та оптимізації систем / М.Т. Корнійчук, І.К. Совтус. – К. : Вид-во "Лібра", 2000. – 210 с.
6. Пернарівський О.В. Аналіз, оцінка та способи зниження банківських ризиків / О.В. Пернарівський // Вісник Національного банку України. – 2004. – № 4. – С. 44-48.
7. Рогачев А.Ю. Энциклопедия финансового риск-менеджмента / А.Ю. Рогачев // Экономика регионов, – 2007. – № 2. – С. 187-191.

Романенко М.А. Усовершенствование и применение методов управления персоналом в системе управления рисками деятельности персонала

Учитывая разнообразие методов управления персоналом в системе управления рисками деятельности персонала, прежде всего осуществлен их анализ, предложена матрица избегания и снижения уровня рисков деятельности персонала предприятия и разработана матрица снижения рисков деятельности персонала на основе контроля ключевых объектов влияния на уровень этих рисков.

Ключевые слова: риск, персонал, метод управления, минимизация риска.

Romanenko M.A. Improvement and application of methods of management by the staff in a control system of risks of activity of the staff

Considering a variety of methods of management the personnel in a control system of risks of activity of the personnel, first of all, carries out their analysis, the matrix of avo-

iding and decrease in a level of risks of activity of the personnel of the enterprise is offered and the matrix of decrease in risks of activity of the personnel on the basis of the control of key objects of influence over a level of these risks is developed.

Keywords: risk, staff, management method, minimization of risk.

УДК 330.322.01

Здобувач В.М. Рудой – Інститут економіки та прогнозування НАН України

ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ АКТИВАМИ ІНСТИТУЦІЙНИХ ІНВЕТОРІВ

Окреслено напрями оцінки ефективності управління активами інституційних інвесторів як нового способу здійснення інвестицій в українську економіку. Встановлено, що оцінки ефективності управління активами інституційних інвесторів, що існують в Україні методики, не є адекватними рівню розвитку цього виду фінансових послуг і не дають змоги повною мірою отримати якісні результати. Визначено, що привертає увагу проблема недостатнього інформаційного забезпечення процесу визначення ефективності, своєрідна інформаційна дифузія – розпилювання необхідної інформації між різними джерелами і об'єктами.

Ключові слова: управління активами, інвестиції, прибутковість активів, чисті активи, інституційні інвестори.

Складність та багатогранність діяльності з управління активами інституційних інвесторів вимагає застосування специфічних підходів до оцінки її ефективності. Одночасно з цим, потребує аналізу питання про адекватність існуючих методик оцінки ефективності управління активами різних інституційних інвесторів вимогам, що висувуються, насамперед, споживачами фінансових послуг.

Відповідно, прагматичну значущість використовуваних показників (або їх сукупності) оцінки ефективності доцільно досліджувати в розрізі окремих видів інституційних інвесторів та послуг, що ними надаються. Зазначимо, що аналіз цього питання ускладнюється існуванням в Україні кількох регуляторів, що здійснюють нагляд за різними видами інституційних інвесторів – компаній з управління активами, адміністраторів недержавних пенсійних фондів (які мають право на здійснення діяльності з управління активами інституційних інвесторів), страхових компаній. Такі розбіжності ускладнюють напрацювання єдиних підходів у вказаному питанні.

Найбільш вагомими науковими роботами діяльності інституційних інвесторів є праці класиків У.Ф Шарп, Г. Дж. Александер, В. Дж. Бейлі Ф. Фабоцці, Ф. Девіс, у яких сформульовано основоположні принципи, що не втратили своєї актуальності і в сучасних умовах. Серед українських науковців сучасні аспекти діяльності інституційних інвесторів досліджують В. Корнеєв, Д. Леонов, А. Федоренко та ін.

Незважаючи на ґрунтовність проведених досліджень, специфічні умови розвитку національної економіки потребують уточнення та оцінки ефективності управління активами інституційних інвесторів на фінансовому ринку України. Ці важливі питання вимагають наукового обґрунтування та практичного вирішення, що зумовило актуальність цієї публікації.