

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ І УПРАВЛІННЯ
Кафедра HR-інжиніринг у бізнес-економіці

ДИПЛОМНА РОБОТА

магістр

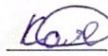
Галузь знань 05 Соціальні та поведінкові науки

Спеціальність 051 Економіка

Спеціалізація Управління персоналом та економіка праці на тему: «Формування системи ризик-менеджменту в управлінні персоналом підприємства (на прикладі ПП «Приватна друкарня», м. Хмельницький)»

ДРУПЕП. 017184.03.01.00

Виконав: студент 2 курсу, групи УПЕП_м-21-1

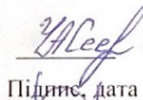


Підпис

О. О. Касьянов

Ініціали, прізвище

Керівник
канд. екон. наук, ст. викладач



Підпис, дата

О. С. Мантур-Чубата

Ініціали, прізвище

До захисту допускаю:

Завідувач кафедри
д-р екон. наук, проф.



Підпис, дата

М.Д. Ведерніков

Ініціали, прізвище

14 12 2022 р.

2022

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет економіки і управління
Кафедра Кафедра HR-інжиніринг у бізнес-економіці
Освітній рівень магістр
Галузь знань 05 Соціальні та поведінкові науки
Шифр і назва
Спеціальність 051 Економіка
Шифр і назва
Спеціалізація Управління персоналом та економіка праці
Освітня програма освітньо-професійна

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

HR-інжиніринг у бізнес-економіці

Ведерніков М.Д.

Підпис

Прізвище, ініціали

« 25 » серпня 2022 року

ЗАВДАННЯ НА ДИПЛОМНИЙ ПРОЕКТ (РОБОТУ)

Касьянов Олександр Олегович

Прізвище, ім'я, по батькові студента

1. Тема проекту (роботи): «Формування системи ризик-менеджменту в управлінні персоналом підприємства (на прикладі ПП «Приватна друкарня», м. Хмельницький)»

керівник проекту (роботи) Мантур-Чубата О.С., к.е.н.,

Прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання

затверджена наказом ректора університету від «01» липня 2022 р. № 83

2. Строк подання студентом проекту (роботи) на кафедру: 14 грудня 2022 р.

3. Вихідні дані до проекту (роботи): наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених, законодавчі та нормативні акти, статистичний щорічник України, нормативна база, статистичні та звітні матеріали підприємства: баланс, фінансова звітність, звіт з праці, статут підприємства.

4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити): У першому розділі дипломної роботи розглянуто теоретичні засади ризик-менеджменту в управлінні персоналом підприємства. У другому розділі дипломної роботи досліджено систему ризик-менеджменту в управлінні персоналом підприємства ПП «Приватна друкарня». У третьому розділі дипломної роботи сформовано систему ризик-менеджменту в управлінні персоналом підприємства ПП «Приватна друкарня».

5. Перелік графічного матеріалу (із зазначенням обов'язкових креслень) Таблиця - систематизація підходів науковців до визначення понять «ризик» та «управління ризиком»; Рисунок - система ризик-менеджменту підприємства; Рисунок - побудова

процесу управління ризиками запропонованої Федерацією європейських ризик-менеджерів (FERMA); Рисунок - етапи створення підсистеми ризик-менеджменту підприємства; Рисунок - блок-схема управління ризиками; Рисунок – етапи управління ризиками; Рисунок - схема механізму формування ризик-менеджменту підприємстві; Рисунок - ієрархія джерел виникнення ризикових ситуацій в персоналом підприємств

6. Консультанти розділів дипломного проекту (роботи)

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв

7. Дата видачі завдання: 01.09.2022 року

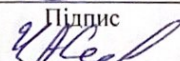
КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів (розділів) дипломного проекту (роботи)	Строк виконання етапів проекту (роботи)	Прим.
1	Теоретична частина	31.10.2022 - 10.11.2022	Викон.
2	Аналітична частина	11.11.2022 - 25.11.2022	Викон.
3	Проектно-рекомендаційна частина	26.11.2022 - 13.12.2021	Викон.
4	Підготовка роботи до захисту (доопрацювання згідно зауважень, нормоконтроль)	14.12.2022 - 19.12.2022	Викон.
5	Захист дипломної роботи	21.12.2022	Викон.

Студент



Керівник роботи


Підпис

О.О. Касьянов

Ініціали, прізвище

О.С. Мантур-Чубата

Ініціали, прізвище

АНОТАЦІЯ

Дипломна робота «Формування системи ризик-менеджменту в управлінні персоналом підприємства (на прикладі ПП «Приватна друкарня», м. Хмельницький)».

Виконав студент гр. УПЕП_м-21-1 Касьянов О.О., керівник Мантур-Чубата О. С., кандидат екон. наук, старший викладач.

Обсяг – 93 с., 15 рис., 19 табл., додатки, 73 джерела.

Ключові слова: ризик, управління ризиками, система ризик-менеджменту, управління персоналом, кадровий ризик.

Метою магістерської роботи є систематизація теоретичних та методичних основ запровадження ризик-менеджменту в управлінні персоналом підприємства.

Об'єктом дослідження магістерської роботи є система ризик-менеджменту в управлінні персоналом підприємства.

Предметом дослідження – теоретичні та методичні основи управління кадровими ризиками ПП «Приватна друкарня».

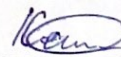
У першому розділі дипломної роботи розглянуто теоретичні засади ризик-менеджменту в управлінні персоналом підприємства.

У другому розділі дипломної роботи досліджено систему ризик-менеджменту в управлінні персоналом підприємства ПП «Приватна друкарня».

У третьому розділі дипломної роботи сформовано систему ризик-менеджменту в управлінні персоналом підприємства ПП «Приватна друкарня».

14.12.2022

Дата



Підпис

Ім'я користувача:
Кафедра_УПЕП Волянська_Савчук

Дата перевірки:
13.12.2022 18:03:54 EET

Дата звіту:
13.12.2022 18:13:00 EET

ID перевірки:
1013292111

Тип перевірки:
Doc vs Internet + Library

ID користувача:
100008309

Назва документа: ДР Касьянов

Кількість сторінок: 95 Кількість слів: 19613 Кількість символів: 152692 Розмір файлу: 654.21 KB ID файлу: 1013050514

758 слів позначені як "вилучені" та не враховуються у підрахунку слів

11.7% Схожість

Найбільша схожість: 2.25% з Інтернет-джерелом (http://market-infr.od.ua/journals/2017/8_2017_ukr/15.pdf)

8.67% Джерела з Інтернету 270 Сторінка 97

4.32% Джерела з Бібліотеки 93 Сторінка 100

0.65% Цитат

Цитати 7 Сторінка 101

Посилання 1 Сторінка 101

19.2% Вилучень

Деякі джерела вилучено автоматично (фільтри вилучення: кількість знайдених слів є меншою за 8 слів та 0%)

19.2% Вилучення з Інтернету 49 Сторінка 102

Немає вилучених бібліотечних джерел

Модифікації

Виявлено модифікації тексту. Детальна інформація доступна в онлайн-звіті.

Замінені символи 57

Anti-Plagiarism v-15.257

Максимальное совпадение с одним документом 10.0%

Словари проверки: en_US, ru_RU, ua_UA. Ошибок в документах: 9%

ID: 109675 Название: Формування системи ризик-менеджменту в управлінні персоналом підприємства (на прикладі ПП «Приватна друкарня», м. Хмельницький) Добавлено в БД: 2022-12-14 Авторы: Касьянов Олександр Олегович Руководители: Мантур-Чубата О. С. Консультанты: Опоненты:	Документ		Суммарное совпадение по Базе Данных	
	Символы	Лексемы	Символы	Лексемы
	130723	973	32134 (25%)	305 (31%)

Источник плагиата:

ID	Описание	Наличие плагиата в документе	
		Символы	Лексемы
30848	Название: ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНИЙ МЕХАНІЗМ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ МАЛИХ ПІДПРИЄМСТВ Добавлено в БД: 2016-11-18 Авторы: Костильов Андрій Павлович Руководители: Моргулець О.Б. Консультанты: Опоненты:	12977 (10.0%)	111 (11.0%)

ЗМІСТ

	С.
Вступ	5
1 Теоретичні засади ризик-менеджменту в управлінні персоналом підприємства.....	8
1.1 Сутність, складові, місце та значення ризик-менеджменту.....	8
1.2 Дослідження підходів до оцінки ризиків та аналіз методичних підходів до створення системи ризик-менеджменту.....	18
1.3 Функціональні особливості ризик-менеджменту в управлінні персоналом підприємства.....	28
Висновки до розділу 1	35
2 Дослідження системи ризик-менеджменту в управлінні персоналом підприємства ПП «Приватна друкарня».....	31
2.1 Загальна характеристика основних техніко-економічних показників підприємства ПП «Приватна друкарня».....	31
2.2 Аналіз ефективності використання робочої сили на підприємстві ПП «Приватна друкарня».....	37
2.3 Оцінка кадрових ризиків на прикладі підприємства ПП «Приватна друкарня».....	42
Висновки до розділу 2	49
3 Формування системи ризик-менеджменту в управлінні персоналом підприємства ПП «Приватна друкарня».....	51
3.1 Впровадження системи заходів щодо усунення кадрових ризиків підприємства ПП «Приватна друкарня».....	51
3.2 Розробка системи ризик-менеджменту в управлінні персоналом підприємства ПП «Приватна друкарня».....	64
3.3 Формування стратегії та тактики ризик-менеджменту в управлінні персоналом на підприємстві ПП «Приватна друкарня».....	74
Висновки до розділу 3	81
Висновки	83
Перелік джерел посилання	85
Додатки	

ВСТУП

Актуальність теми. У сучасних умовах господарювання, управління ризиками підприємства набуває особливого значення. Адже ефективне управління ризиками є не лише важливою передумовою виживання підприємств в сучасних умовах, але й запорукою успішного здійснення господарської діяльності.

При цьому здійснення комерційними підприємствами господарської діяльності, проведення інвестиційних операцій також пов'язано із наявністю внутрішньо властивого певного комерційного ризику. В процесі управління персоналом можлива поява кадрових ризиків, які однозначно потребують управління, оскільки надзвичайно складно спрогнозувати поведінку працівників підприємства.

Відповідно побудова системи ризик-менеджменту в управлінні персоналом на підприємстві пов'язана із питанням щодо ідентифікації ризикових подій, оцінювання ймовірності їх настання і наслідків реалізації. Все це є базисом для розробки системи управління кадровими ризиками на підприємстві.

Питання характеристики й управління ризиками вивчається багатьма науковцями, серед яких найбільш відомі: А.П. Бобович [12], П.І. Верченко, В.В. Вітлінський [16], В.М. Гранатуров [26], Л.І. Донець [27], Т.А. Васильєва, Я.М. Кривич [31], В.В. Лук'янова [47], Т.Л. Мостенська [49], О.В. Мороз [48], А.О. Старостіна [57] та ін. Однак, дані науковці розглядали управління ризиками суб'єктами господарювання, діяльність яких спрямована на отримання підприємницького прибутку. Проте ними не розглядалися специфічність здійснення управління ризиками в управлінні персоналом підприємства. Серед дослідників, котрі досліджували проблеми кадрового ризик-менеджменту, можна виділити наступних: Т.В. Білорус [11], Ю.П. Вожакова [21], Т.А. Дерев'яно [28], Ю.Е. Дуднева [30], Л.Л. Калініченко [36], О.Л. Хотомлянський [63], Т.В. Цвігун [66], В.Г. Щербак [73] та ін.

Вищезазначені науковці відмічають, що дослідження кадрових ризиків має велике практичне значення для ефективної діяльності сучасних підприємств. Вплив ризиків системи управління персоналом складно виміряти та оцінити кількісно і це є причиною відсутності єдиного підходу до визначення поняття і методів діагностики кадрових ризиків.

Мета та завдання дослідження. Метою магістерської роботи є систематизація теоретичних та методичних основ запровадження ризик-менеджменту в управлінні персоналом підприємства.

Відповідно до поставленої мети в магістерській роботі вирішуються наступні завдання:

- розглянути сутність, складові, місце та значення ризик-менеджменту;
- дослідити підходи до оцінки ризиків та проаналізувати методичні підходи до створення системи ризик-менеджменту;
- проаналізувати функціональні особливості ризик-менеджменту в управлінні персоналом підприємства;
- розглянути загальну характеристику основних техніко-економічних показників підприємства ПП «Приватна друкарня»;
- здійснити аналіз ефективності використання робочої сили на підприємстві ПП «Приватна друкарня»;
- оцінити кадрові ризики на прикладі підприємства ПП «Приватна друкарня»;
- запровадити систему заходів щодо усунення кадрових ризиків підприємства ПП «Приватна друкарня»;
- розробити систему ризик-менеджменту в управлінні персоналом підприємства ПП «Приватна друкарня»;
- сформулювати стратегію та тактику ризик-менеджменту в управлінні персоналом на підприємстві ПП «Приватна друкарня».

Об'єктом дослідження магістерської роботи є система ризик-менеджменту в управлінні персоналом підприємства.

Предметом дослідження – теоретичні та методичні основи управління кадровими ризиками ПП «Приватна друкарня».

Методи дослідження. Для розв'язання визначених завдань, досягнення мети використовувався комплекс взаємодоповнюючих методів дослідження – загальнонаукові та спеціальні методи, а саме: теоретичні: абстрагування, конкретизації та узагальнення теоретичних положень у наукових джерелах для позиціювання ризик-менеджменту в управлінні персоналом; термінологічного аналізу для визначення базових понять і подальшого розвитку понятійно-категорійного апарату дослідження; порівняльно-зіставний метод використано для вивчення підходів до оцінки кадрових ризиків та аналізу методичних підходів до створення системи ризик-менеджменту в управлінні персоналом; за допомогою методу типологізації визначено підсистеми управління кадровими ризиками; гіпотетико-дедуктивний – для рефлексії наслідків системних змін щодо розроблення елементів інтелектуалізації системи ризик-менеджменту в управлінні персоналом; емпіричні: спостереження для розв'язання завдань дослідження; математичної статистики: кількісного аналізу, інтерпретації даних дослідження.

Теоретичною основою дослідження виступили праці вітчизняних та зарубіжних фахівців з питань ризик-менеджменту в управлінні персоналом підприємства, матеріали спеціалізованої періодичної преси, нормативно-правові матеріали, фінансова та статистична звітність та інші матеріали підприємства.

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що основні положення магістерської роботи доведено до рівня практичних рекомендацій, які можуть застосовуватися в процесі управління кадровими ризиками на підприємствах.

Обсяг дипломної роботи становить 93 сторінки. Робота складається із вступу, трьох розділів, що містять 19 таблиць і 15 рисунків, висновки, перелік джерел посилань з 73 найменування, додатків.

1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТУ В УПРАВЛІННІ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Сутність, складові, місце та значення ризик-менеджменту

Історично сформувались два теоретичних підходи з діаметрально протилежними поглядами на визначення сутності ризику. Перша, так звана «класична» теорія, сформульована Дж. Міллем та І.У. Сенсором, розглядає ризик як причину втрат або збитку, тобто очікуваних негативних наслідків від прийняття певних рішень. З метою врахування розміру негативного впливу пропонувалось плату за ризик закладати в структуру підприємницького доходу, тобто, по суті, перекладати ризик на споживача. Представники «неокласичної» теорії, а саме А. Маршал та А. Пігу дотримувались іншої точки зору, яка полягала у тому, що ризик розглядався через призму коливань розміру очікуваного ефекту, а на прийняття рішення здійснювала вплив величина граничної корисності [31, с. 14].

Зауважимо, що з ризиком пов'язані практично усі дії людини, а його наявність зумовлена ситуацією невизначеності очікуваного результату від прийняття певного рішення. Тобто ризик існує там, де неможливо стовідсотково передбачити результат.

На сьогодні немає однозначного трактування сутності категорії «ризик», що обумовлюється багатоаспектністю та складністю цього явища, що має безліч розбіжностей, а іноді протилежних реальних основ. Вважається, що термін «ризик» походить від грецьких слів *risikon*, *ridsa*, що у перекладі означає стрімчак, скеля. В італійській мові *risiko* – це небезпека, погроза; *risicare* – лавірувати поміж скель. У французькій *risque* – погроза, ризикувати (буквально об'їжджати стрімчак, скелю) [12, с. 6-7].

В Україні ризикологія або ризик-менеджмент як напрям наукових досліджень, було проголошено у 1998 році [68, с. 94]. Серед багатьох завдань цієї науки особливе значення має пізнання ризику, розробка сучасної теорії ризику, а

також дослідження можливостей ефективного управління ним в умовах ринкової економіки.

За період свого існування, ризик-менеджмент пройшов ряд трансформацій та розвитку. Так, до 1990-х років управління ризиками здійснювалося на рівні окремих осіб, застосовувався фрагментарний інструментарій та окремі управлінські рішення за схемою «знизу вгору» [44, с. 97]. Нині, завдяки мережі Інтернет, використанню інформаційних технологій, сформувалась нова парадигма ризик-менеджменту, яка комплексно розглядає ризики всіх відділів і напрямів діяльності організації. З'явилася і можливість отримувати порівняльні оцінки по всіх видах ризиків [14, с. 87]. Якщо раніше управління ризиками розглядали як спеціалізовану діяльність, то в новому підході – це діяльність, яка формує середовище, де менеджери всіх рівнів мають брати участь в процесах забезпечення безпеки підприємства, тобто процесах ризик-менеджменту [14].

У науковій літературі по-різному тлумачиться поняття управління ризиком, визначаються його риси, властивості, елементи, функції та етапи. В таблиці 1.1 наведено систематизацію підходів науковців до визначення поняття «ризик» поняття «управління ризиком».

Таблиця 1.1 - Систематизація підходів науковців до визначення понять «ризик» та «управління ризиком»

Автор	Суть думки автора
1	2
Поняття «ризик»	
Донець Л. І. [27, с. 14]	ситуативна характеристика діяльності будь-якого виробника, що відображає невизначеність її результату і можливі несприятливі наслідки у разі невдачі
Лук'янова В. В. [47]	ситуативна характеристика розвитку системи у просторі і часі, яка носить об'єктивний характер і призводить до зміни рівноважної стійкості системи (або її складових), відображає невизначеність реалізації цільових задач внаслідок впливу ендогенних і/або екзогенних факторів та різних варіантів дій (в т. ч. бездіяльності) суб'єктів ризику
Старостіна А., Кравченко В. [57, с. 28]	подія чи група випадкових подій, що приносять збиток об'єкту, який володіє даним ризиком
Хохлов Н.В. [64, с. 11].	це подія або група споріднених випадкових подій, що завдають шкоди об'єкту, що володіє даним ризиком

Кінець таблиці 1.1

1	2
Вітлінський В. В., Наконечний С. І. [17]	об'єктивно-суб'єктивна категорія, що пов'язана з подоланням невизначеності та конфліктності у ситуації неминучого вибору і відображає міру (ступінь) досягнення сподіваного результату, невдачі та відхилення від цілей з урахуванням впливу контрольованих та неконтрольованих чинників за наявності прямих та зворотних зв'язків
Вербіцька І.І. [15, с. 282-283].	доцільно тлумачити в аспектах небезпеки або загрози тобто розглядаються негативні події, що призводять до шкоди для людини і підприємства, а під ризиком розуміється можливість настання подій з негативними наслідками, тобто можливість реалізації передбачуваної небезпеки
Гранатуров В.М. [26, с. 7].	це діяльність, пов'язана з подоланням невизначеності у ситуації неминучого вибору, у процесі якої є можливість кількісно і якісно оцінити ймовірність досягнення передбачуваного результату, невдачі і відхилення від мети
Поняття «управління ризиком»	
Хохлова Н.В. [64, с. 5, 9].	наукова дисципліна, яка вивчає вплив на різні сфери діяльності людини випадкових подій, що завдають фізичний і матеріальний збиток. Точніше було б говорити про управління ризиком не як про науку, а як про методологію, яка має власний набір термінів, класифікацію, єдиний підхід до аналізу різних ризиків
Артищук І.В. [8, с. 154]	багатоступеневий процес, який має на меті зменшити або компенсувати втрати, шкоду на підприємствах у ризикових ситуаціях
Гранатуров В.М. [26, с. 181].	як сукупність методів, прийомів, заходів, що дозволяють прогнозувати настання ризикованих подій, вживати заходів щодо виключення або зниження негативних наслідків їх настання
Вітлінський В.В., Наконечний С.І. [17, с. 119].	управління ризиком покликане забезпечити оптимальне для підприємства співвідношення прибутку (приросту ринкової вартості) та ризику, його прийнятний (допустимий) рівень
Закомлистов С.В. [34, с. 55]	використання різних вимірів, що дозволяє деякою мірою прогнозувати настання ризикованої події і вживати заходів по зниженню чи запобіганню ризикам
Старостіна А.О., Кравченко В.А. [57, с. 140]	процес передбачення та нейтралізації негативних фінансових наслідків ризиків, пов'язаних з їх ідентифікацією, оцінкою, профілактикою та страхуванням
Штефаніч Д. [72, с. 188].	сукупність дій економічного, організаційного та технічного характеру, спрямованих на визначення видів, факторів, джерел ризику, оцінку їх величини, розробку та реалізацію заходів щодо зменшення рівня та запобігання можливих втрат

Неоднозначність підходів пояснюється використанням різних підходів при вивченні цього поняття. Найбільш поширеним є визначення ризик-менеджменту як системи управління ризиком у фінансових відносинах. Тому акцентується увага на процесах зменшення або компенсування збитків при настанні несприятливих подій.

Отже, з метою зниження рівня непередбачуваності негативних подій та нівелювання ступеня їх прояву необхідно створити сучасну ефективну систему управління ризиками, яка б відповідала сьогоденним вимогам. Перш за все

надамо змістовну характеристику поняття «управління ризиком» або «ризик-менеджмент» та окреслимо основні завдання, що стоять перед цією науковою дисципліною.

У своїй монографії «Ризикологія в економіці та підприємстві» В.В. Вітлінський та Г.І. Великоіваненко акцентують увагу на необхідності використовувати в управлінській діяльності різноманітних підходів, процесів, заходів, які дозволяють певною мірою (наскільки це можливо) прогнозувати можливість настання ризикових подій і домагатися зниження ступеня ризику до допустимих меж [17]. Донець Л.І. зазначає, що «ризик-менеджмент є специфічною галуззю менеджменту, яка потребує знань предметної діяльності фірми, страхової компанії, аналізу господарської діяльності підприємства, математичних методів оптимізації економічних завдань» [27]. Старостіна А.О. та Кравченко В.А. дають наступне визначення: «Ризик-менеджмент – це управління організацією в цілому або окремими її підрозділами з урахуванням факторів ризику (тобто випадкових подій, що впливають на організацію) на основі особливої процедури їх виявлення й оцінки, а також вибору і використання методів нейтралізації наслідків цих подій, обміну інформацією про ризики і контролю результатів застосування цих методів» [57, с. 10].

Отже, на нашу думку найбільш змістовним буде наступне узагальнене трактування категорії «ризик-менеджмент». Ризик-менеджмент – це комплекс управлінських дій, економічних відносин та заходів впливу на процеси та явища в умовах невизначеності та браку якісної інформації, що носять системний та комплексний характер, спрямованих на забезпечення найбільш сприятливих умов функціонування та отримання найкращого результату, шляхом своєчасного виявлення, оцінки та нейтралізації прояву негативних наслідків непередбачуваних подій [5].

Світова практика ризик-менеджменту свідчить про те, що в організації обов'язково має бути формалізована схема ризик-менеджменту з метою впровадження його в повсякденне життя. Її елементами можуть бути: політика ризик-менеджменту; встановлення відповідальності персоналу і призначення

ресурсів для реалізації ризик-менеджменту; реалізація ризик-менеджменту, що передбачає формалізацію процесу виявлення факторів ризику, оцінки ризику з погляду його наслідків і їх імовірності та ключових аспектів процесу впливу на ризику; перевірка процедури ризик-менеджменту і звіт про нього [5].

У більшості тлумачень ризик-менеджмент визначається як процес впливу суб'єкта управління на об'єкт господарювання з метою мінімізації негативних наслідків дії певних чинників. Розвиток суб'єкт-об'єктного підходу дозволяє перейти до системного. Функціонування системи ризик-менеджменту передбачає виконання таких передумов: ризики мають бути зрозумілими та усвідомлюватися керівництвом; рішення з прийняття ризику мають відповідати стратегічним завданням діяльності підприємства; очікувана дохідність має компенсувати прийнятий ризик; величина капіталу має відповідати розмірам ризиків, на які наражається підприємство; стимули для досягнення високих результатів діяльності мають узгоджуватися з рівнем ризику.

Розглянемо принципову схему системи ризик-менеджменту та її основні складові (рис. 1.1).

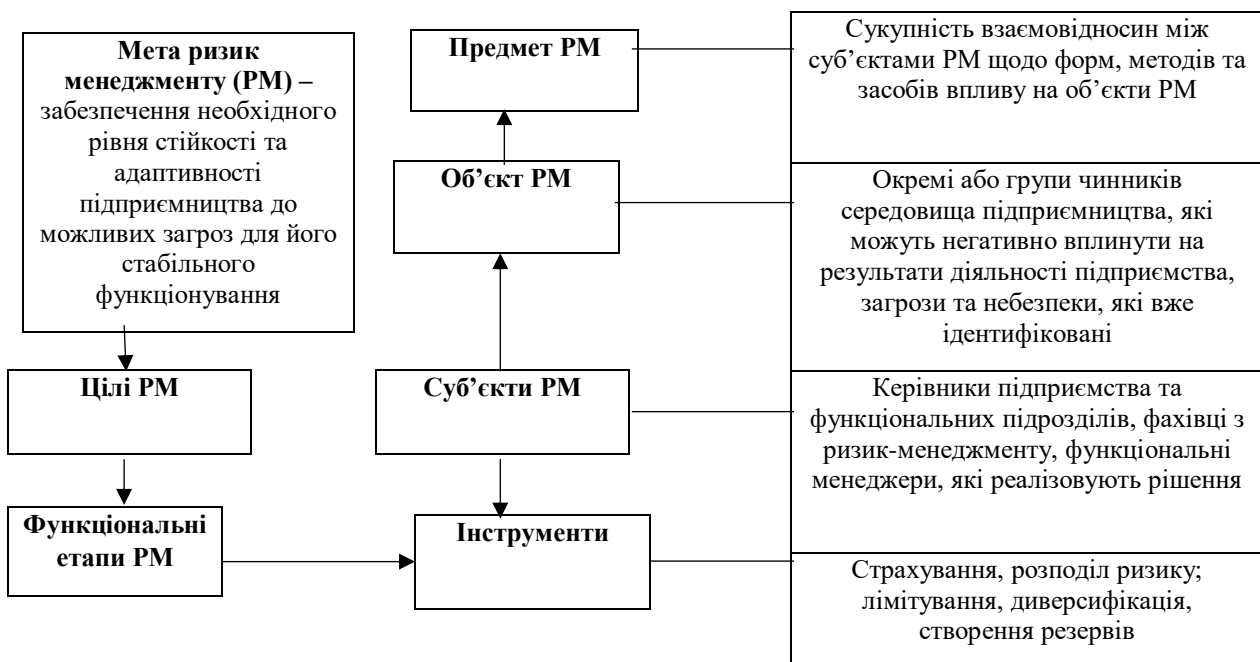


Рисунок 1.1 - Система ризик-менеджменту підприємства*

* Джерело: побудовано автором за матеріалами [67]

Мета ризик-менеджменту – забезпечення необхідного рівня стійкості та адаптивності підприємства до можливих загроз для його стабільного функціонування.

Основними цілями ризик-менеджменту можуть бути [67]:

- своєчасне виявлення можливих чинників оточення, які матимуть вплив на результати діяльності підприємства;
- оцінка рівня ймовірності настання та ступеню впливу цих чинників;
- запобігання зовнішніх та внутрішніх небезпек та загроз, які виникають під час функціонування підприємства;
- забезпечення та гарантія захищеності діяльності підприємства;
- створення сприятливого середовища функціонування, ліквідація наслідків завданих збитків тощо.

Об'єкт управління – це окремі або групи чинників середовища підприємства, які можуть негативно вплинути на результати діяльності підприємства, загрози та небезпеки, які вже ідентифіковані. До них належать ризиковані вкладення капіталу, економічні відносини між суб'єктами в процесі діяльності, наприклад, між страховиком і страхувальником, позичальником і кредитором, між партнерами та конкурентами.

Суб'єкт управління – це спеціальна група людей, які здійснюють цілеспрямовані дії на функціонування об'єкта управління, використовуючи різні прийоми і способи управлінського впливу щодо виявлення, недопущення або мінімізації негативного впливу ризиків. Це керівники підприємства та функціональних підрозділів, фахівці з ризик-менеджменту, функціональні менеджери, які реалізують рішення.

Для успішного володіння ризиковими ситуаціями керівнику варто дотримуватись основних принципів управління ризиками [52]:

- 1) не можна ризикувати більше, ніж дозволяє власний капітал. Це означає, що перш, ніж прийняти рішення в умовах ризику, керівник повинен: визначити максимально можливий обсяг збитку у випадку настання ризикової події;

порівняти його з обсягом наявних фінансових ресурсів, можливістю їх використання для виправлення негативних наслідків;

2) не можна ризикувати «великим заради малого». Реалізація цього принципу вимагає, щоб керівник, знаючи максимально можливу величину збитку, визначив, до чого вона може призвести, яка ймовірність ризику, щоб на основі цієї інформації прийняти правильне рішення;

3) необхідно думати про наслідки ризику. Реалізація цього принципу припускає, що необхідно порівнювати очікуваний результат з можливими витратами, яких зазнає підприємство у випадку настання ризикової події. Тільки при прийнятому співвідношенні віддачі та можливих втрат варто приймати рішення про реалізацію ризикованого рішення або проекту. Проте цього не досить. Важливо установити, як впливає на результати діяльності конкретний вид ризику, які будуть його наслідки.

Причому спочатку потрібно оцінити імовірність того, що певна подія справді відбудеться, а потім – як вона вплине на становище підприємства [52, с. 142].

Ризик-менеджмент використовує різноманітний інструментарій впливу, який включає політичні, організаційні, правові, економічні, соціальні інструменти, причому ризик-менеджмент як система допускає можливість одночасного застосування декількох методів й інструментів. Найбільш часто вживаним інструментом ризик-менеджменту є страхування. Страхування припускає передачу відповідальності за відшкодування передбачуваного збитку сторонній організації (страхової компанії).

Прикладами інших інструментів можуть бути відмова від надмірно ризикової діяльності (метод відмови), профілактика або диверсифікація (метод зниження), аутсорсинг витратних ризикових функцій (метод передачі), формування резервів або запасів (метод ухвалення).

Як кожен напрям управлінської діяльності ризик-менеджмент має етапи [72, с. 206]:

- ідентифікація ризику, де передбачається встановлення переліку основних ризиків, які не залежать від функціонування підприємства;

- якісна оцінка ризику передбачає їх групування за ступенем впливу на кінцевий результат діяльності підприємства. Визначається вплив об'єктивних та суб'єктивних факторів на розмір ідентифікованих ризиків, здійснюється ранжування ризиків за ступенем впливу на результати діяльності;

- кількісна оцінка ризику – це оцінка ймовірності настання та наслідків ризику з використанням статистичних, евристичних (методи експертних оцінок), аналітичних методів;

- обґрунтування методів уникнення або мінімізації ризику. За результатами оцінки ризиків обираються відповідні методи (зовнішні: розподіл ризику, страхування; внутрішні: лімітування, диверсифікація, створення резервів, отримання додаткової інформації).

Таким чином, ризик-менеджмент як вид управлінської діяльності полягає своєчасному й адекватному реагуванні на різноманітні загрози та здійсненні свідомого, цілеспрямованого впливу суб'єкта управління на об'єкт з метою його стійкого розвитку в умовах невизначеності, коли існує ймовірність відхилення від поставлених цілей.

Ефективна система ризик-менеджменту підвищує шанси керівництва домогтися успіху в довгостроковій перспективі.

Необхідно пам'ятати, що ініціатива створення, впровадження та забезпечення функціонування дієвої системи ризик-менеджменту повинна виходити саме від вищого керівництва організації, зацікавленість якого має бути найвищою. При цьому керівництво має вживати усіх необхідних заходів для зменшення рівнів ризику, якщо вони неприпустимі, чи для ліквідації обмежень, які заважають досягненню цілей. Адміністративний апарат має відреагувати для того, щоб поліпшити процес управління і скоротити розрив між профілем ризику компанії та наявною у керівництва схильності до ризику [72].

Необхідно розподілити функціональні обов'язки та встановити персональну відповідальність за повне та своєчасне впровадження ризик-менеджменту в

організації. Стратегія безперервного та комплексного впровадження змін у сфері управління ризиками має бути реалізована у повсякденній діяльності організації, а основна відповідальність за її реалізацію має бути покладена на лінійне керівництво. З метою доведення до кожного працівника напрямую та поточного стану процесу змін необхідно створити та налагодити систему комунікацій щодо ризик-менеджменту, при цьому, надавши уявлення про те, що має робити конкретний працівник. Як вже зазначалось нами вище за організацію та реалізацію ризик-менеджменту у цілому на підприємстві несе безпосередню відповідальність керівництво всіх рівнів, проте кожен працівник має відчувати причетність до цього процесу і нести частину власної усвідомленої відповідальності. Керівництвом підприємства мають бути створені умови для безперервного навчання всього персоналу ризик-менеджменту, має забезпечуватись постійне поліпшення плану управління ризиками. За допомогою системи управління кадрами необхідно створити необхідні умови для впровадження культури ризик-менеджменту, що потребуватиме відповідних змін у штаті організації, посадових інструкціях, системі оплати праці тощо [72].

Аналіз практики роботи організацій, що займають лідерські позиції у сфері впровадження ризик-менеджменту, показує потребу використання спеціального механізму, який стимулює зацікавленість працівників у дотриманні принципів управління ризиками. Для цього компанії-лідери застосовують різноманітні прийоми впровадження поінформованості працівників про ризики.

Обов'язковим елементом є забезпечення моніторингу процесу ризик-менеджменту, що передбачає цілеспрямоване спостереження за розвитком подій, з метою оперативного виявлення ризику та вжиття своєчасних адекватних заходів.

Політика підприємства в області управління підприємницькими ризиками та вибір ефективних методів боротьби в рамках цієї політики дозволяє підприємству [15, с. 283]:

- своєчасно визначати чинники та причини виникнення підприємницьких ризиків;

- коректно і ефективно планувати і застосовувати необхідні заходи для зниження ризику до безпечного рівня завчасно, ще до початку його реалізації;
- заздалегідь прораховувати можливі ситуації і їх передбачувані шляхи розвитку і результат, який може вплинути на досягнення поставлених цілей;
- оцінювати до моменту прийняття рішення потенційно можливий збиток для підприємства при реалізації підприємницького ризику;
- своєчасно визначати витрати, необхідні для проведення попередньої оцінки та управління ризиком.

Система управління підприємницьким ризиком повинна будуватися на певній послідовності дій, спрямованих на виявлення, оцінку і запобігання ризику або ж його мінімізацію до прийняттого рівня. Для того щоб діяльність підприємства мала стабільну основу і була захищена від впливу непередбачених економічних чинників, у кожного підприємства повинна бути сформована методика виявлення та управління ризиками з урахуванням специфіки його діяльності та наявних для здійснення цієї методики можливостей. Незважаючи на те, що принципи побудови методики у більшості підприємств є досить схожими, в однакових ситуаціях інструменти її здійснення можуть значно відрізнятися, що не можна не враховувати при розгляді тієї чи іншої методики. Проте в цілому кожна методика повинна включати в себе перелік основних етапів, які дозволять своєчасно розпізнавати ризики і визначати напрями щодо їх зниження, а також своєчасно вносити коректування в процес управління [15, с. 284].

Створення на підприємстві дієвої системи ризик-менеджменту дозволить отримати наступні суттєві переваги [57, с. 14]: забезпечити суттєве підвищення ефективності стратегічного планування; уникнути або звести до мінімуму виникнення не прогнозованих ситуацій; підвищити ефективність діяльності організації; оптимізувати використання ресурсного потенціалу; сприяти поліпшенню комунікації між працівниками та відкритості у роботі адміністрації тощо.

В умовах нестабільності економічної ситуації в країні проблема управління підприємницьким ризиком є постійною в діяльності будь-якого підприємства,

здійснюючи прояв протягом усієї його діяльності, тому правильна оцінка ситуації і вибір методу управління, спрямовані на зниження ризику, є дуже важливими інструментами в досягненні економічних цілей і бажаного результату. Досвід розвитку більшості розвинених країн показує, що ігнорування або недооцінка підприємницького ризику при розробці економічної тактики і стратегії підприємства і прийняття конкретних рішень неминуче стримує розвиток всього суспільства, науково-технічного прогресу, забезпечує застій економічної системи. Тому важливим є вміння правильно і своєчасно виявляти виникаючі підприємницькі ризики і приймати відповідні рішення в рамках розробленої підприємством політики управління ризиками [15, с. 283].

1.2 Дослідження підходів до оцінки ризиків та аналіз методичних підходів до створення системи ризик-менеджменту

Аналізуючи підходи до управління ризиками визначених в основних міжнародних та національних документах з ризик-менеджменту, можемо зробити висновок про схожість загальних елементів та складових процесу управління ризиками [7].

Як приклад, відповідно до Стандарту по управління ризиками Федерації європейських асоціацій ризик-менеджерів (FERMA) процес управління ризиками складається з елементів наведених на рисунку (рис. 1.2).

Також, проаналізуємо основні міжнародні та національні стандарти з управління ризиками [7]. Проведений аналіз свідчить про наявність спільних елементів в організації процесу управління ризиками. Серед основних можливо виділити наступні елементи:

- ідентифікація ризику (передбачення, формулювання ризику, джерело (можливі передумови, наявність невизначеності) виникнення, складання карти ризиків;

- аналіз ризику, у тому числі його оцінку (кількісна та якісна оцінка ризику);
- вибір методу управління ризиком (включає завчасну підготовку та формулювання заходів після настання ризику з послідуочим використанням методу: уникнення, зменшення, розподіл (дисипація), прийняття, передача);
- моніторинг функціонування системи управління ризиком, своєчасне внесення змін до зазначеного процесу.

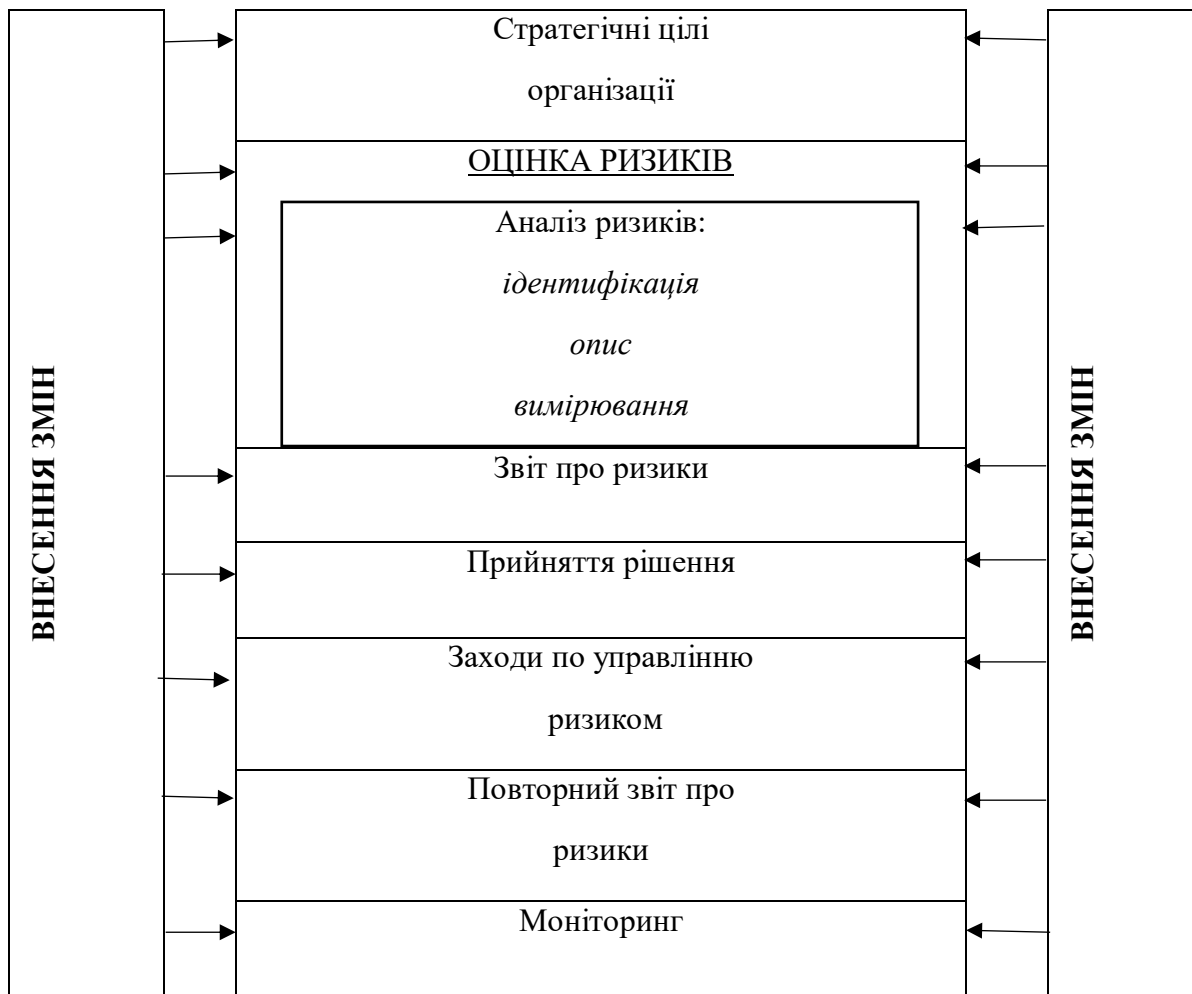


Рисунок 1.2 - Побудова процесу управління ризиками запропонованої Федерацією європейських асоціацій ризик-менеджерів (FERMA)*

*Джерело: побудовано автором за матеріалами [7]

Як свідчить проведений аналіз, оцінка ризику є одним з основних елементів процесу управління ризиками. Багато науковців розділяють думку, що оцінка ризиків може бути якісною та кількісною, серед них Балджи М.Д. [9], Васильєва Т.А., Кривич Я.М., Леонов С. В. [31], Донець Л.І. [27] та інші.

Відповідно до енциклопедії законодавства України [32], якісний аналіз ризику: «оцінка, результати якої стосовно вірогідності настання подій або масштабів їх наслідків, пов'язаних з предметом оцінки ризику, визначаються такими якісними термінами як «високий», «середній», «низький», «незначний». Тобто якісний аналіз ризиків передбачає певне ранжування та побудову ієрархії важливості та небезпечності їх настання та формулюється спосіб реагування на ризику. Також необхідно додати, що якісна оцінка ризиків передбачає аналіз визначення сфер ризику та здійснюється з визначенням специфіки діяльності організації, аналіз зовнішнього середовища, загальний рівень управління в організації, стійкість та стабільність організації, її фінансово-господарський стан [32].

Таким чином, основною метою якісного аналізу є [61]:

- визначення виду ризику;
- визначення (ранжування) ступеня наслідків (небезпеки);
- формулювання факторів, є джерелом небезпеки.

Для проведення якісної оцінки ризиків переважно застосовують експертні методи оцінки ризиків, основним з яких є: метод експертних оцінок та метод аналогії.

Під методом експертних оцінок розуміється метод, оцінку в якому проводить експерт (лат. «досвідчений») [53], тобто застосування досвіду професіоналів для оцінки та ймовірності передбачення настання тих, чи інших подій. Цей метод також називають евристичним, що заснований виключно на практичному досвіді експерта. Також, необхідно додати, що метод експертних оцінок слід застосовувати при відсутності вичерпної статистичної інформації. Особливістю експертного методу є відсутність складних математичних розрахунків та математично обґрунтованого доведення, через те, що оцінку

визначає людина на основі власного досвіду. Як приклад методу експертних оцінок – метод Делфі.

Метод аналогії застосовується при здійсненні процедур чи операцій, які вже мали місце у минулому та дає можливість встановити відношення відповідності між двома системами, що розглядаються, за деякими ознаками. Ефективність зазначеного методу полягає у врахуванні тих економічних, політичних та господарських змін, що відбулись з моменту здійснення аналогічної операції (процедури).

Під кількісною оцінкою ризиків розуміється оцінка, що передбачає визначення числового значення ризику, ймовірності його виникнення та потенційно-вимірну шкоду, яку він може спричинити [69].

Кількісна оцінка ризику може здійснюватися у двох площинах: відносному та абсолютному вираженні. Під відносним вираженням ризику розуміється вимір та оцінка ризику, що є відношенням між певними величинами. Абсолютне вираження – ризик вимірюється у певному розмірі збитків, тобто отримання числових значень величин. Сутність кількісної оцінки ризику ґрунтується у присвоєнні певному ризику конкретного числового значення.

Загалом можна виділити чотири групи методів оцінювання ризиків [22], які можна застосувати і до якісної і до кількісної оцінки: експертні, економіко-статистичні, розрахунково-аналітичні, аналогові.

Принципи експертних методів було розглянуто вище.

Економіко-статистичні методи дозволяють спрогнозувати ймовірність та кількісну величину ризику спираючись на статистичні дані попередніх періодів та базується на аналізі коливань показника, що досліджується за певний період часу. Величина, або ступінь ризику вимірюється з використанням показника середнього очікуваного значення та коливання можливого результату. Основними математичними інструментами виступає: дисперсія, стандартне відхилення та коефіцієнт варіації [37].

Ризик можливо розрахувати навіть у випадку коли невідомий нормальний закон розподілу параметру, що оцінюється, за умови наявності статистичної бази

даних. Для початку необхідно знайти середній результат, тобто знайти точку, навколо якої відбувається розсіювання значень:

$$\tilde{x} = \sum_{i=1}^n x_i / n \quad (1.1)$$

Далі необхідно визначити інші точки групування від отриманого середнього значення. Ризик напряму пов'язаний з величиною розкиду. Для міри ризику достатньо добре підходить параметр – середньоквадратичного відхилення, який розраховується за формулою:

$$\tilde{\sigma}_x = \sqrt{\sum_{i=1}^n (x_i - \tilde{x})^2 / (n-1)} \quad (1.2)$$

Якщо управлінське рішення ризиковане та достатньо важливе, то у додаток до розрахунку середньоквадратичного відхилення необхідно застосувати розрахунок дисперсії:

$$\tilde{\sigma}_x^2 = \sum_{i=1}^n (x_i - \tilde{x})^2 / (n-1) \quad (1.3)$$

Четвертий показник статистичних методів – варіація відхилення результатів:

$$v_x = \sigma_x / \tilde{x} \quad (1.4)$$

Зазначений показник корисний при порівнянні рішень по двох альтернативних варіантів, при визначенні важливості мінімізації ризику чи параметру, що аналізується (дохід, втрати, збитки) [25].

Аналітичні методи використовують переважно коли статистична інформація обмежена. Цей метод ґрунтується на теорії ймовірностей. Аналітичний метод реалізується виконанням послідовних етапів: вибір ключового показника, значення показника, фактори, що впливають на значення показника, значення показника при негативному впливі фактора ризику, визначення факторів ризику, під впливом яких відбувається найсуттєвіша негативна зміна показника, тобто максимальні втрати [25].

Метод використання аналогів – метод застосування якого базується на визначенні та пошуку аналогів визначеної ситуації у минулому, інформація про яку дозволяє якісно оцінити ризик та визначити кількісні показники ризику. Зазначений підхід може слугувати відправною точкою для формування

експертних оцінок, у разі обмеження інформації для кількісної оцінки ймовірності виникнення ризикової ситуації.

Для зрозумілості викладеної у статті інформації та її систематизації складено відповідні таблиці аналізу методів якісної (Додаток А) та кількісної оцінки ризику (Додаток Б). Необхідно зазначити, що серед вчених і фахівців поки немає однозначного розуміння змісту процесу управління ризиками, відсутні єдині методичні підходи до формування системи ризик-менеджменту, стосовно до українських підприємств, і зокрема, до особливостей досліджуваного регіону.

Групою науковців, а саме Коваленко О.М. та Станіславик О.В. [40] запропоновано методичний підхід до створення підсистеми ризик-менеджменту підприємства, основні етапи наведені на рис. 1.3.

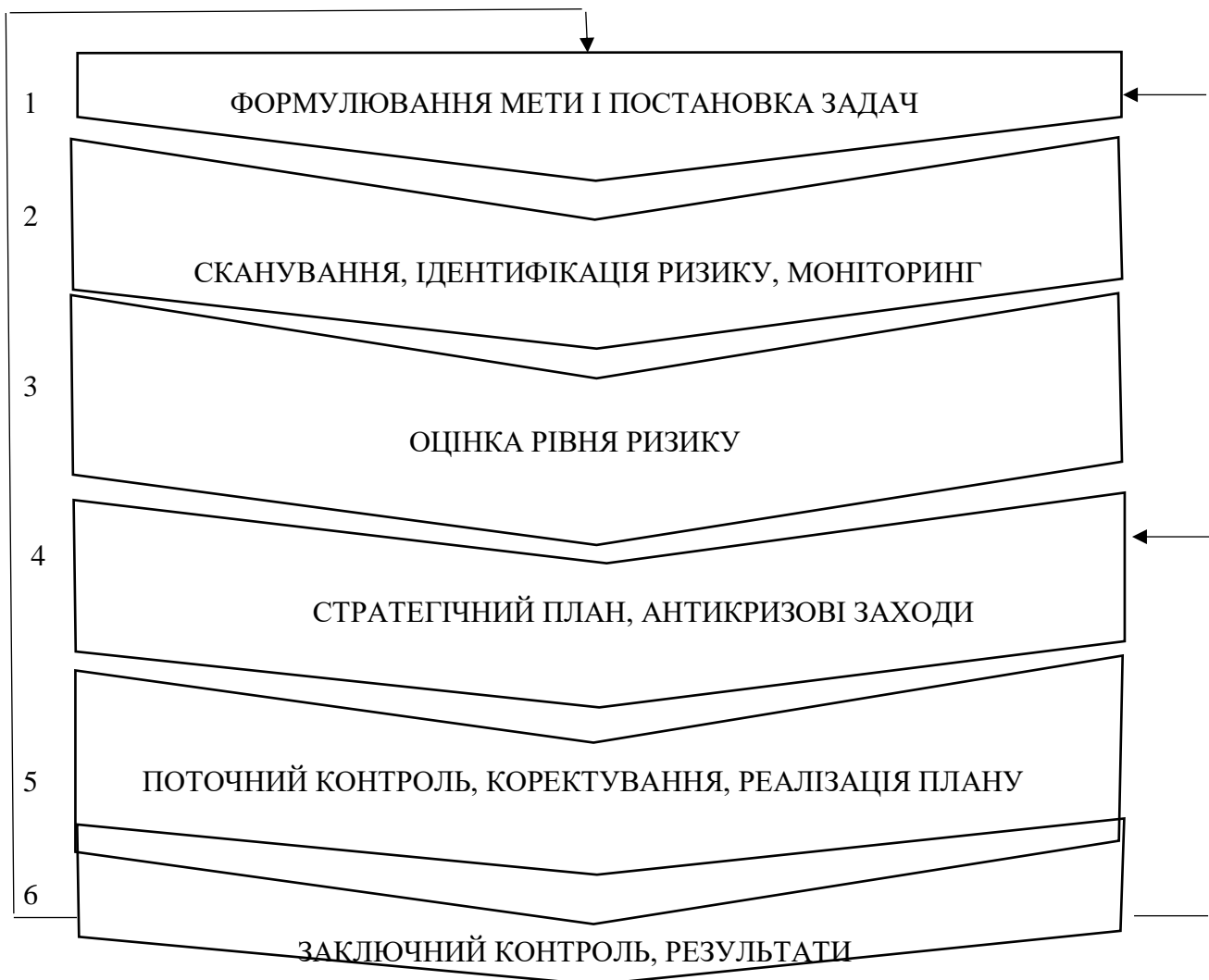


Рисунок 1.3 - Етапи створення підсистеми ризик-менеджменту підприємства*

Джерело: побудовано автором за матеріалами [40]

На основі праць Ковальова П. П. [39], Закомлистова С. В. [34], Лук'янової В. В. [47] сформулюємо принципи управління ризиками:

- цілісність (необхідність розглядати елементи ризику як сукупну цілісну систему);
- відкритість (заборона на розгляд процесу управління ризиками як автономної, відокремленої);
- ієрархічність побудови (елементи процесу управління повинні мати чітку підлеглисть);
- ефективність (процес управління повинен приносити максимум ефективності для підприємства);
- пріоритетність (менеджер повинен чітко визначити пріоритети щодо ризиків);
- інформованість (процес управління ризиками повинен супроводжуватися наявністю об'єктивної, достовірної та актуальної інформації);
- погодженість (функціонування елементів процесу управління повинно бути погоджено на рівні їх взаємодії та стратегії підприємства);
- неперервність, циклічність.

Серед досліджуваних робіт з управління ризиками, більшість науковців відмічають наступні спільні етапи управління ризиками (І. В. Артищук [8, с. 154], Т. А. Степанова, Д. В. Пудрик [58, с. 37], В. В. Лук'янова [47, с. 239], Т. Гончар [24, с. 42], Г. В. Клейменова, Я. А. Панкратова [38, с. 154] та М.В. Болдуєв [13, с. 117]):

- ідентифікація ризиків;
- оцінювання ризиків;
- регулювання ризиків;
- контролінг ризиків.

Вважаємо, що виділення даних етапів заслуговує на увагу, оскільки вони слугують основою для управління будь-якими ризиками.

На рис. 1.4 зображено загальну схему управління ризиком, що пропонується Лук'яною В.В. [47, с. 239].

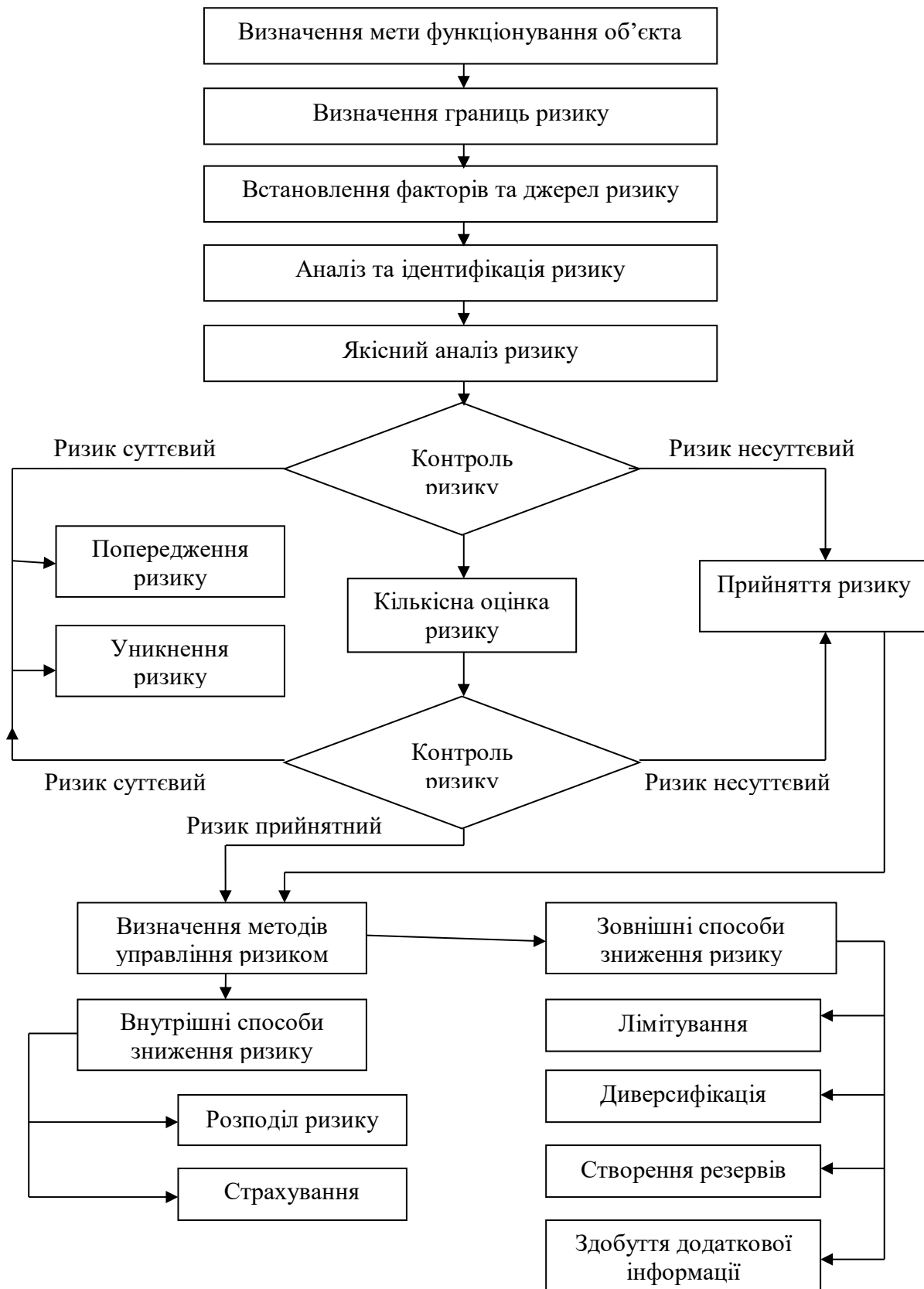


Рисунок 1.4 - Блок-схема управління ризиками

Перевагами схеми, на нашу думку, є визначення необхідних напрямків дій у разі суттєвості або несуттєвості ризику.

Графічна модель процесу управління ризиком, на думку Степанової Т.А. та Пудрик Д.В., має нижче зображений вигляд (рис. 1.5) [58, с. 37].

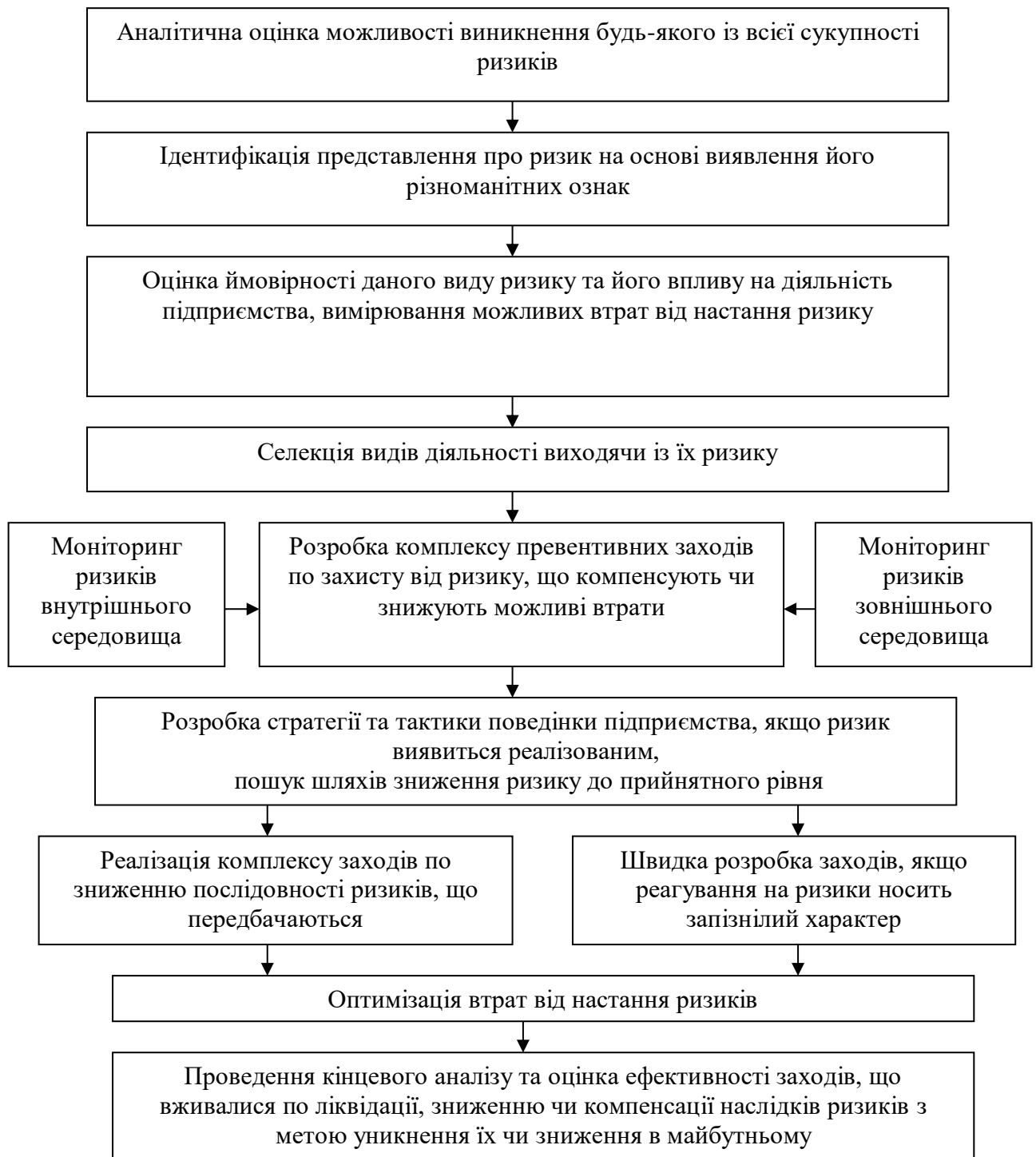


Рисунок 1.5 - Етапи процесу управління ризиками

Дана графічна модель управління ризиками дещо громіздка та фрагментарно повторюється щодо розробки заходів по усуненню та зменшенню ризиків. Гончар Т. визначає основні етапи процесу управління ризиками відповідно до Міжнародних стандартів ISO/DIS 31000 “Risk management – Principles and guidelines on implementation” [24]. Артишук І.В. розробив схему механізму формування та інтеграції ризик-менеджменту в системі управління підприємством (рис. 1.6) [8, с. 154].

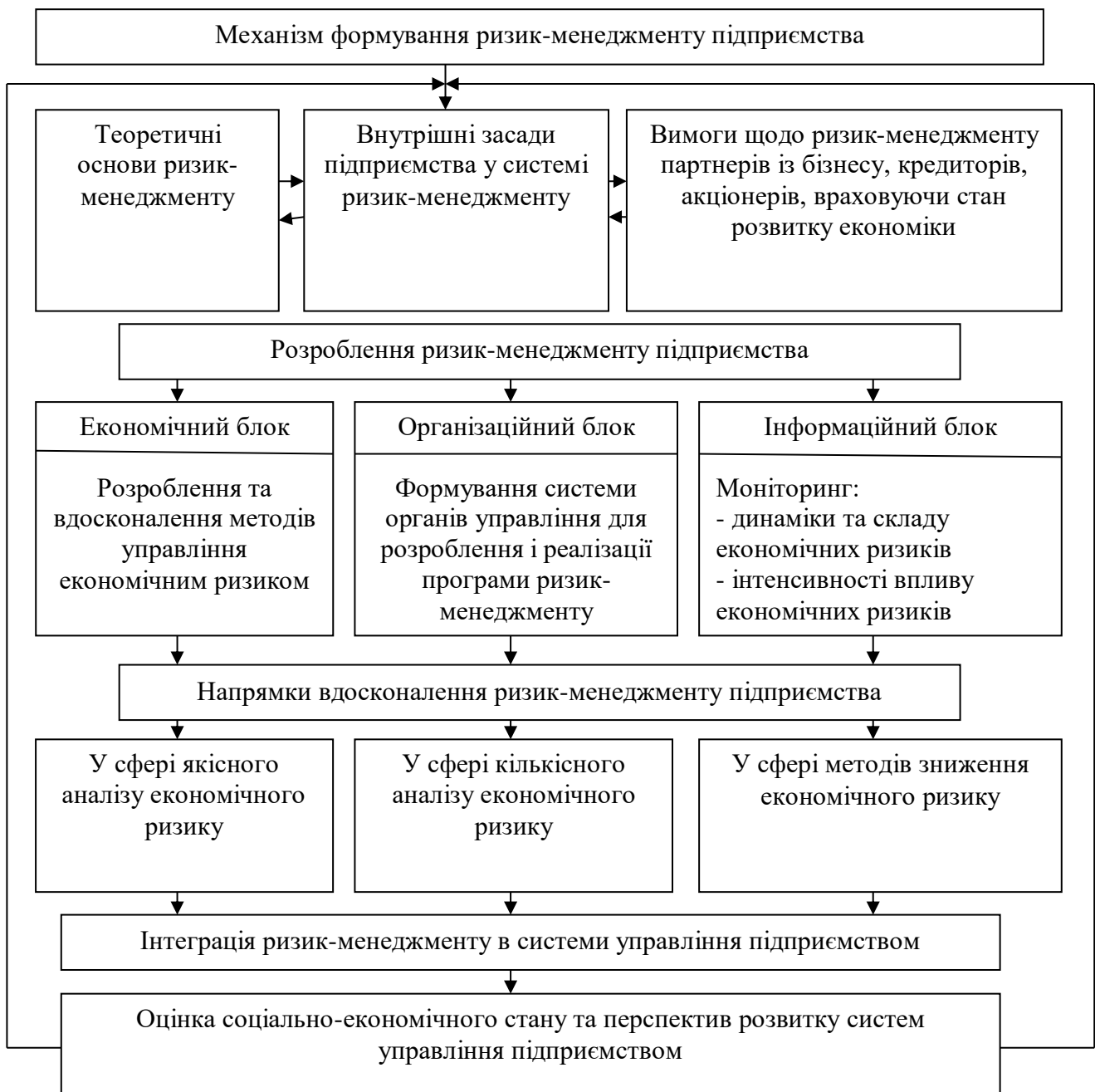


Рисунок 1.6 - Схема механізму формування ризик-менеджменту на підприємстві

На увагу заслуговує виділення трьох блоків у процесі розроблення ризик-менеджменту підприємства, що дає змогу виокремити основні складові процесу управління ризиком за функціональним призначенням: економічним, організаційним та інформаційним.

Таким чином, можна зробити висновок, що вчені, в цілому, процес управління ризиками поділяють на: виявлення ризиків (збір інформації про підприємство, про можливі ризики, про ймовірність настання тощо), аналіз та оцінювання ризиків (якісний, кількісний аналіз ризиків), регулювання ризиків (розробка превентивних заходів, вибір методів управління ризиками тощо) та контроль за ходом здійснення управління ризиками на підприємстві. Зрозуміло, що кожен вчений називає, показує ці етапи по різному, однак, в цілому, це є основа процесу управління будь-якими ризиками.

1.3 Функціональні особливості ризик-менеджменту в управлінні персоналом підприємства

Слід зауважити, що науковими дослідниками не приділяється достатньої уваги ризикам систем управління персоналом на відміну від фінансових та економічних ризиків підприємств. Більшість робіт, як іноземних так і вітчизняних авторів, висвітлює проблеми класифікації ризиків, пов'язаних з персоналом, та аналізується їх вплив на ефективність комунікацій та результативність підприємств [28].

У роботі В. Г. Щербака та О. П. Пугачова проведено класифікацію кадрових ризиків відповідно до зовнішнього і внутрішнього середовищ підприємства [73].

Бернард Л.Е. обґрунтував необхідність для менеджерів мати навички лідерства, спілкування, мотивування, управління конфліктами та оцінки, що сприяє ефективній інтеграції управління ризиками та управління людськими ресурсами [3].

Е. Глоекнер аналізує вплив конфліктів інтересів між робітниками та менеджментом на етику взаємовідносин [6].

Перехід України до широких міжнародних економічних відносин відкриває нові ризики, пов'язані з персоналом, який працює у зарубіжних компаніях, що висвітлено у роботі І.О. Деріда та Ю.О. Гармаша [29].

Практичні методи застосування ризик-менеджменту персоналу наведені у інтернет виданні, де кількісна оцінка ризику в управлінні персоналом є супер-позицією ризиків, пов'язаних з особистістю людини та результатами праці [28].

Отже, на основі узагальнення розглянутих підходів пропонуємо наступне трактування ризиків в управлінні персоналом організації – це наслідки (негативні або позитивні) прояву компетенцій та поведінки персоналу організації в процесі його трудової діяльності, та помилок допущених фахівцями HR-служби та менеджерами всіх рівнів в процесі підготовки, прийнятті та реалізації кадрових управлінських рішень [11].

Управління ризиками в HRM (Human Resource Management) – це велике мистецтво, яке значною мірою залежить від світогляду менеджменту відносно до персоналу підприємства, який може розглядати його як кадри, ресурс або капітал (актив). З другого боку, сам персонал має особистісні якості, які визначають його суттєві розбіжності з іншими видами ресурсів та активів підприємства тому, що робітники можуть працювати на межі можливостей, або навіть страйкувати чи саботувати роботу. Збалансованість між світоглядом менеджменту та якостями персоналу є визначальним фактором генерації ризиків, пов'язаних з людським фактором підприємств.

Зрозуміло, що ризики, з якими стикаються підприємства, можуть мати економічні, репутаційні, екологічні, соціальні та інші наслідки. Враховуючи значний вплив ризиків на кінцеві результати бізнесу, світова практика з цього напрямку вже сформувала та продовжує формувати і вдосконалювати стандарти з управління ризиками підприємств, найбільш поширеним з яких є стандарти ISO 31000: 2020 «Управління ризиками. Принципи та керуючі вказівки», ISO/TR

31004 «Менеджмент ризиків та ІЕС 31010:2009 «Управління ризиками. Методи оцінки ризиків» [54].

Положення стандарту ISO 31000 можуть бути застосовані до будь-якого типу ризику, незалежно від його походження, що має позитивні або негативні наслідки. ISO 31000 може бути використаний в організації в цілому або її окремих частинах і різних видах діяльності, включаючи стратегії і рішення, операції, процеси, функції, проекти, товари, послуги та активи. Область застосування стандарту поширюється на будь-які державні та комерційні підприємства, асоціації, групи і фізичні особи.

Розглянуті вище стандарти з управління ризиками доцільно використовувати в системі управління персоналом підприємств, використовуючи методи, що наведені в стандарті ІЕС 31010:2009. Стандарт ІЕС 31010: 2009 визначається подвійним логотипом ІЕС/ISO та єдиним префіксом ІЕС, що підтримує стандарт ISO 31000, і дає вказівки щодо вибору та застосуванню системних методів оцінки ризиків. У стандарті наведені приклади різних методів оцінки ризику (в тому числі «мозковий штурм», метод Делфі, «попередній аналіз небезпеки», методи HAZOP, HAZOP, FMEA, FTA, «дерево прийняття рішень», техніка SWIFT, метод Монте-Карло та ін. – всього 31 метод) та має посилання на інші міжнародні стандарти, в яких більш детально описано їх застосування. Слід зауважити, що цей стандарт не призначений для сертифікації, регулювання або використання контрактів.

У стандарті ІЕС/ISO 31010:2009 є тільки один метод, який безпосередньо відноситься до персоналу – метод HRA (Human Reliability Assessment), або метод, що дозволяє визначити надійність людини, як механізму, який впливає на роботу системи, тобто дозволяє оцінити вартість помилок робітників, наприклад операторів технологічних систем.

Особливе значення ризику, пов'язані з системою управління персоналом підприємств мають у військовій сфері, де зони підвищеного ризику призводять до значних негативних наслідків, що є досить актуальним у час проведення військових дій.

Стандарт ІЕС/ІСО 31010:2009 рекомендує, а практика управління успішними підприємствами свідчить, що для побудови ефективної системи ризик-менеджменту доцільно вивчати причинно-наслідкові зв'язки ризикових ситуацій. Такий підхід є першим кроком в процесі ідентифікації ризиків та дозволяє, використовуючи методи стандарту ІЕС/ІСО 31010:2009, визначити джерела або першопричини ризиків та їх можливі наслідки для підприємств.

Управління ризиками – це циклічний безперервний процес, який має моніторити стан та силу причинно-наслідкових зв'язків при управлінні персоналом. Це дозволить відслідковувати зміни причин та наслідків, тісноту взаємозв'язку ризиків в управлінні персоналом, які значною мірою знаходяться під впливом індивідуально-психологічних особливостей особистостей. Одним з методів упередження розвитку таких ризикових ситуацій є комплексна оцінка персоналу підприємств, яка враховує як професійні компетенції робітників, так і їх психологічні особливості [63].

Зрозуміло, що ризики в управлінні персоналом можуть мати різні джерела походження, тому доцільно для якісної, а потім і кількісної оцінки ризиків структурувати їх за джерелами походження. Ризики в управлінні персоналом доцільно розглядати за двома напрямками або джерелами походження.

Перше джерело – це система управління персоналом підприємств, друге – ризики, що обумовлені безпосередньо робітникам та є наслідком рівня компетенцій та особистісних якостей персоналу. Наслідки ризиків, що мають походження з 1-го джерела, можуть проявлятися через значний проміжок або лаг часу (від кількох місяців до кількох років), тому не повною мірою розвинутий менеджмент вітчизняних підприємств не завжди їх помічає та реагує. Про це свідчить і безкарність топ-менеджменту підприємств за розвиток ризикових ситуацій [28].

З другого боку, ризики неминучі, а підприємства мають моральне та юридичне зобов'язання брати участь у забезпеченні безпеки та добробуту тих, кого вони обслуговують, тих, хто працює для них та інших осіб, які стикаються з їх операціями.

Основні групи ризиків, що обумовлені менеджмен том персоналу, доцільно вивчати відповідно до функцій або до процесів, якщо управління здійснюється на основі процесного підходу [63]. Але не зважаючи на те, чи керується підприємство на основі традиційного функціонального підходу, чи на основі інноваційного для України підходу на основі бізнес-процесів, можна сформуванати ієрархічну модель оцінки ризиків, що обумовлені практикою управління персоналом підприємств, спираючись на основні функції HRM підприємств. Такий підхід відповідає положенням науки кваліметрії.

Відомо, що більшість підприємств в управлінні персоналом мають виконувати функції, які декларуються теорією класичного менеджменту. Це – організація, забезпечення працездатності HRM-системи підприємства та мотивація робітників. Відповідно до класичної теорії менеджменту на рис. 1.7 наведено ієрархічну модель оцінки індексу ризиків в управлінні персоналом, що обумовлені практикою управління підприємством.

У запропонованій моделі на верхньому, 1-му рівні ієрархії знаходиться узагальнюючий індекс ризику, що обумовлені практикою управління підприємством. На 2-му рівні – узагальнюючи ризики функціональних зон систем управління персоналом, на 3-му рівні – функціональні ризики та на 4-му – ризики, що мають бути безпосередньо оцінені. У якості прикладу на рис. 1.7 на 4-му рівні ієрархії показані можливості подальшої структуризації ризиків, пов'язаних з оргкультурою та соціальною відповідальністю менеджменту до свого персоналу, а також ризики, пов'язані з системою кількісних оцінок, на які спирається управління персоналом підприємства [28].

Запропонована ієрархічна модель має більше рівнів ієрархії, відповідно до глибини дослідження предметної області ризик-менеджменту персоналу.

Слід зауважити, що ризики, які обумовлені компетенціями та особистісними якостями робітників, в основному залежать від ризиків, що обумовлені практикою управління персоналом підприємства.

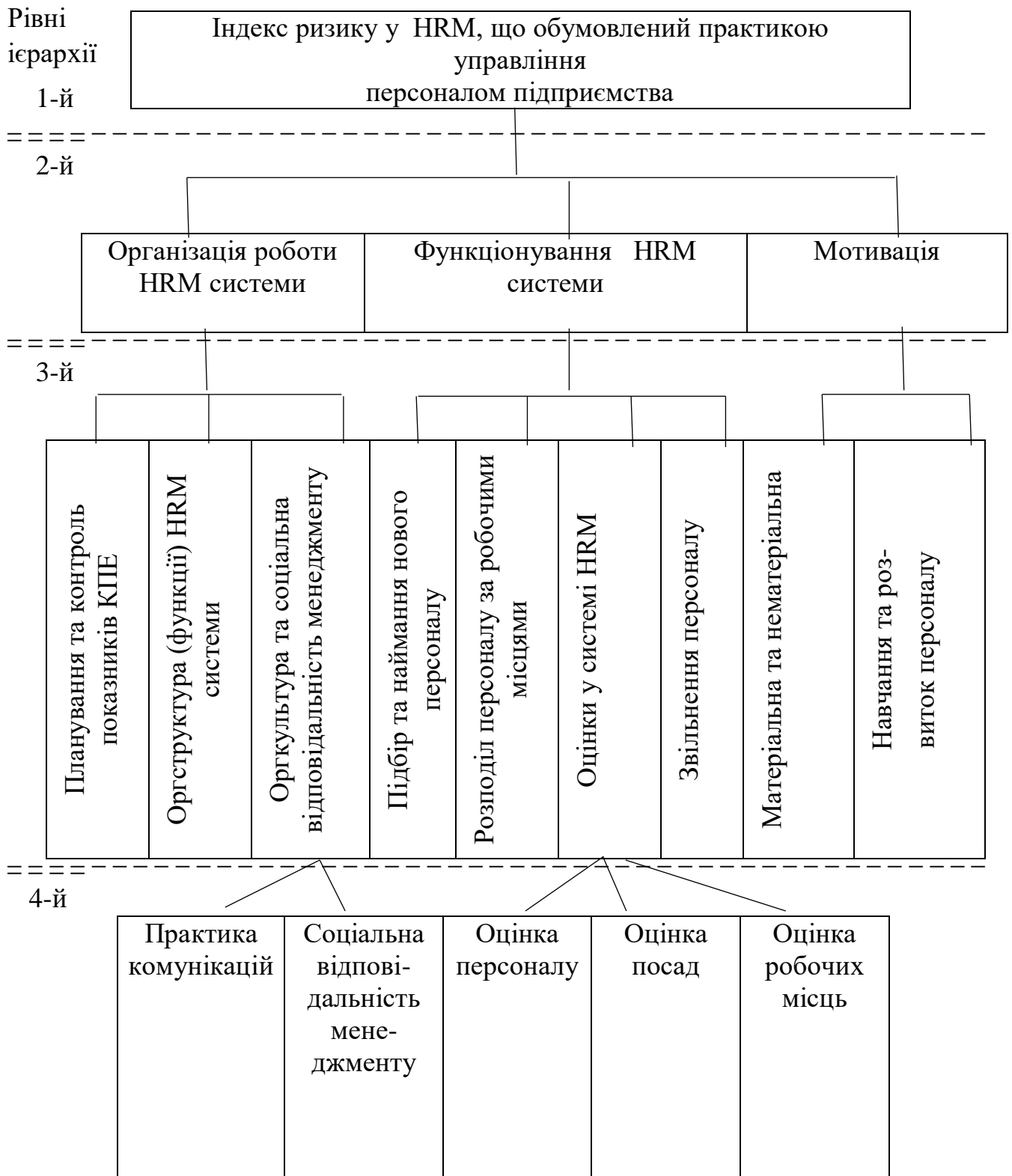


Рисунок 1.7 - Ієрархія джерел виникнення ризикових ситуацій в управлінні персоналом підприємств*

Джерело: побудовано автором за матеріалами [28]

Як було зазначено раніше, наслідки ризиків, пов'язаних з компетенціями та особистими якостями персоналу, мають більш менший лаг проявлення ніж наслідки ризиків, пов'язаних з практикою управління персоналом підприємства. Це пояснює більш значний рівень уваги дослідників до цієї групи ризиків. Зрозуміло, що ця група ризиків значною мірою обумовлена процесами прийняття рішень при управлінні персоналом, а саме процесами оцінки персоналу та їх використанням в практиці управління.

В роботі [63] розроблено модель кількісної оцінки цінності персоналу, що є суперпозицією результатів праці, рівня професійних та особистісних компетенцій робітників, яку може бути використано для оцінки ризиків пов'язаних з компетенціями та особистісними якостями персоналу підприємства.

Ефективне управління ризиками HRM потребує не тільки зацікавленості менеджменту підприємства, але й практики використання інформаційних технологій, які забезпечують систему прийняття рішень актуальною та адекватно проаналізованою інформацією. З цією метою доцільно розширити існуючі реляційні системи з управління підприємством блоком, пов'язаним з ризиками HRM систем підприємства, а також забезпечити формування системи знань з управління цими ризиками.

Розуміючи, що управління ризиками як усього підприємства, так і його підрозділами є безперервний процес, доцільно розширити базу ризиків HRM системи інформацією щодо дати виникнення ризикової ситуації, її власника (інтелектуальної системи, у якості якої може бути людина або підрозділ підприємства), результатів здійснення та методів, які використовувалися при управлінні ризиковою ситуацією. Це дозволить сформувати не тільки базу даних, але й базу знань з методів управління ризиками HRM системи підприємства.

Висновки до розділу 1

Отже, зробивши аналіз наявних трактувань категорії «ризик-менеджмент», на нашу думку, найбільш повно його суть розкриває визначення, що це є «комплекс управлінських дій, економічних відносин та заходів впливу на процеси та явища в умовах невизначеності та браку якісної інформації, що носять системний та комплексний характер, спрямованих на забезпечення найбільш сприятливих умов функціонування та отримання найкращого результату, шляхом своєчасного виявлення, оцінки та нейтралізації прояву негативних наслідків непередбачуваних подій».

У першому розділі було розглянуто принципову схему системи ризик-менеджменту та її основні складові. Здійснено дослідження підходів до оцінки ризиків та аналіз методичних підходів до створення системи ризик-менеджменту.

Розглянуто побудову процесу управління ризиками запропонованої Федерацією європейських асоціацій ризик-менеджерів (FERMA). Визначено основні етапи створення підсистеми ризик-менеджменту підприємства. Розглянуто ієрархію джерел виникнення ризикових ситуацій в управлінні персоналом підприємств.

Таким чином, проведений критичний аналіз літературних джерел дозволяє визначити управління ризиковими операціями в управлінні персоналу підприємства як сукупність дій, заходів та прийомів, що покликані забезпечити оптимальне для підприємства співвідношення прибутку та ризику (такий рівень, який відповідає поставленим на даний момент цілям підприємства). В зазначеному нами визначенні пропонується симбіоз двох понять, які є необхідними складовими будь-якої системи управління: об'єкта управління (керована система) та суб'єкта управління (керуюча система). Тобто суб'єктом управління в даному випадку є менеджер підприємства, директор, а об'єктом – кадрові ризики, що здійснюють вплив на діяльність підприємства і якими повинен ефективно управляти суб'єкт.

2 ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТУ В УПРАВЛІННІ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА ПП «ПРИВАТНА ДРУКАРНЯ»

2.1 Загальна характеристика основних техніко-економічних показників підприємства ПП «Приватна друкарня»

«Приватна друкарня» – поліграфічне підприємство повного технологічного циклу з вироблення картонної упаковки, коробок, боксів та іншої пакувальної продукції з картону. Вже понад 30 років “Приватна друкарня” спеціалізується на виготовленні упаковки для клієнтів з різних галузей промисловості:

- легка промисловість (колготки, натільна білизна, шкарпетки, подарункової упаковки, святкові матеріали);
- харчова промисловість (бокси для їжі, крупи, чаї, фаст фуд, каші, макаронні вироби);
- косметологія та фармацевтика (косметичні вироби, парфумерія, таблетки, сиропи та засоби гігієни);
- кондитерська промисловість (торти, батончики, шоколад, печива та морозива) [55].

ПП «Приватна друкарня» розпочало свій шлях у 1992 році із друку бланків, листівок і брошур, а згодом розширили свої можливості та якість послуг з друку. Сьогодні ПП «Приватна друкарня» – це потужне поліграфічне виробництво, яке не зупиняється перед перешкодами, знаходить нові рішення і першими пропонує інноваційні послуги.

Вони цінують кожного клієнта та піклуються про налагодження партнерських відносин як з лідерами галузей, так і з компаніями-початківцями.

Своїми перевагами ПП «Приватна друкарня» визначає [55]:

- 27-річний досвід роботи. «Приватна друкарня» за роки своєї діяльності змогла стати успішним підприємством, послугами якого користується велика кількість клієнтів, більшість із яких – постійні. Запорукою такого широкого

визнання – це висока якість продукції, що виробляється завдяки використанню сучасного обладнання та досвіду працівників. Підприємство пройшло сертифікацію ISO 9001 – міжнародний стандарт, який встановлює вимоги до системи менеджменту якості. Ним керуються підприємства, які прагнуть до того, аби їхня продукція була стабільно якісна з точки зору споживача. Виробничий персонал компанії часто проходить навчання та перепідготовку, для чого залучають лише найкращих спеціалістів – технологів, що працюють у компаніях-вендорах різноманітних витратних матеріалів. Наприклад, концерн «ММ» (Австрія), «Huber Group» (Німеччина) та інші [55];

- індивідуальний підхід до кожного. Головна стратегія підприємства «Приватна друкарня» полягає в тому, що головним пріоритетом є потреби клієнтів. Реалізація такого принципу роботи починається з того, що в комерційному відділі компанії передбачено розподіл за галузями, наприклад: кондитерська, легка промисловість, фармацевтика, бакалійний напрям та інше. За кожну з них відповідає конкретний менеджер. Завдяки цьому є можливість швидко реагувати на запити клієнтів, концентруватися на них. Саме це дає змогу пропонувати партнерам найбільш вигідні умови, розробляти інноваційні ідеї щодо технологій, матеріалів, тенденцій у найрізноманітніших галузях. Завдяки програмному рішенню «Кабінет клієнта» кожен партнер має змогу в режимі реального часу, перебуваючи вдома або на робочому місці, самостійно відслідковувати потрібну йому інформацію: дані розміщених замовлень, дебіторська заборгованість та інше. Крім того, клієнт може скопіювати необхідні йому сертифікати, працювати із залишками готової продукції, оперувати статистикою та виконувати ще багато інших завдань. Ми маємо прямі контакти з провідними європейськими виробниками картону. Завдяки цьому ми можемо максимально швидко реагувати на запити наших клієнтів та організовувати своєчасні постачі різноманітного високоякісного картону, зокрема спеціальних форматів. На підприємстві є власна лабораторія колористики та розвинений логістичний напрям, цехи з виготовлення технологічного оснащення, налагоджено повний цикл додрукарської підготовки. Обладнання та програмне забезпечення

регулярно оновлюється та доповнюється, внаслідок чого ми майже незалежні від зовнішніх обставин і маємо змогу бути мобільними. Наші фахівці під час реалізації проекту можуть допомогти в процесі запуску пакування на виробництві партнера, якщо виникне така необхідність. Ми завжди дотримуємося головного принципу нашої компанії – індивідуальний підхід у задоволенні потреб кожного клієнта. А саме це є запорукою успішного розвитку бізнесу наших партнерів;

- професійне обладнання і фахівці. Запровадження новітніх технологій і забезпечення належної технологічної оснащення виробництва сприяють підвищенню продуктивності праці й ефективності виробничого процесу. Саме тому, усе виробниче обладнання друкарні дублюється, що дає змогу мінімізувати ризик порушення строків виконання замовлення. Високотехнологічне обладнання оснащено сучасними засобами автоматичного та електронного контролю якості — спектрофотометрами, денситометрами, глянецметрами, сканерами штрих-кодів, оптикоелектронними датчиками контролю та вирівнювання аркушів високошвидкісних друкарських та висічних машин. Виробничі приміщення обладнано сучасною системою контролю та підтримання належних норм вологості та мікроклімату. До того ж, у друкарні є відділ додрукарської підготовки, де працюють висококваліфіковані фахівці з підготовки дизайнерських та електронних файлів майбутньої готової продукції. Особливу увагу на виробництві приділено дотриманню норм планово-попереджувальних ремонтів, що гарантує якісне обслуговування обладнання та практично виключає простой обладнання внаслідок поломок та позапланових ремонтів. Спеціалісти виробництва здійснюють профілювання друкарського обладнання, що дає змогу досягти повторюваності (ідентичності) замовлень [55];

- висока якість та сервіс. Кожне замовлення клієнта обов'язково супроводжується технологічною карткою. Це стандартизований документ, який регулює послідовність та зміст процесів підготовки замовлення для поліграфічного виконання. У такий спосіб будуть враховані всі важливі аспекти, а саме: технологічне, технічне та матеріальне забезпечення процесів, дотримання послідовності їх виконання, а також контроль якості на всіх технологічних етапах.

Кожний етап виробництва відслідковується контролерами ОТК й агентами якості, головне завдання яких – контроль якості напівготової («полуфабрикатів») і готової продукції. Вони послуговуються спеціальною системою менеджменту якості та безпеки продуктів згідно з вимогами МС ISO 9001-2015 ISO 22000-2005 [55].

Для того, щоб здійснити інтенсифікацію виробництва на ПП «Приватна друкарня» за 2019- 2021 рр. проаналізуємо дані таблиці 2.1, яка побудована на основі ф.1 «Баланс» (додаток Б1-Б3), ф.2 «Звіт про фінансові результати» (додаток В1-В3), ф.№1-ПВ «Звіт з праці» (додаток Д1-Д3).

Таблиця 2.1 – Характеристика показників інтенсифікації виробництва ПП «Приватна друкарня» за 2019-2021 рр.

Показники	Дані по рокам			Темп приросту, %	
	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2020/ 2019 рр.	2021/ 2020 рр.
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн	134768,40	129595,20	154886,60	-3,8	19,5
Середньооблікова кількість штатних працівників, осіб	150	134	126	-10,7	-6,0
Матеріальні витрати, тис. грн	124174,00	118395,10	145574,60	-4,7	23,0
Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн	27895,70	33333,00	68572,40	19,5	105,7
Середньорічна вартість оборотних засобів, тис. грн	41987,00	40357,00	44221,90	-3,9	9,6
Продуктивність праці, тис. грн/особу	898,46	967,13	1229,26	7,6	27,1
Матеріаловіддача, грн	1,09	1,09	1,06	0,9	-2,8
Віддача основних засобів, грн	4,83	3,89	2,26	-19,5	-41,9
Оборотність оборотних засобів (кількість обертів)	2,96	2,93	3,29	-0,8	12,2
Фонд оплати праці штатних працівників, тис. Грн	9572,90	8025,30	11036,00	-16,2	37,5

Аналізуючи таблицю 2.1, можна відмітити, що за 2019-2021 рр. чистий дохід від реалізації продукції ПП «Приватна друкарня» збільшився у 2021 р.

порівняно з 2020 р. на 19,5 %, а у 2020 р. порівняно з 2019 р. зменшився на 3,8 %. Середньооблікова кількість штатних працівників ПП «Приватна друкарня» у 2019 році становила 150 чол., у 2020 році чисельність зменшилась до 134 чол., а у 2021 році чисельність знову зменшилась і становила 126 чол. Причинами цього є пандемія коронавірусу, яка і спричинила вимушене звільнення працівників підприємства.

Матеріальні затрати досягли найвищої цифри у 2021 році, а найнижчий показник був у 2020 році.

Середньорічна вартість основних засобів у 2020 р. порівняно з 2019 р. збільшилась на 19,5 %, а у 2021 р. порівняно з 2020 р. збільшилась на 105,7 %. Зросла середньорічна вартість оборотних засобів на підприємстві у 2021 році на 9,6 %.

Продуктивність праці у 2020 році порівняно з 2019 зросла на 7,6 %, а у 2021 році порівняно з 2020 роком зросла на 27,1 %.

На ПП «Приватна друкарня» протягом 2019-2021 рр. матеріаловіддача зменшилась на 2,8 %, що свідчить про те, що матеріальні ресурси використовуються не досить ефективно. У 2020 р. порівняно з 2019 р. матеріаловіддача не змінилась.

Віддача основних засобів за вказаний період зменшилась на 19,5 % у 2020 році та на 41,9 % у 2021 році.

Кількість обертів оборотних засобів ПП «Приватна друкарня» у 2020 р. порівняно з 2019 р. зменшилась на 0,8 %, а у 2021 р. порівняно з 2020 р. - зросла на 12,2 %.

Фонд оплати праці штатних працівників у 2019 році склав 9572,90 тис. грн., у 2020 році – 8025,30 тис. грн, а у 2021 році він вже налічував 11036,0 тис. грн.

Проаналізуємо ефективність діяльності підприємства, використавши основні техніко-економічні показники ПП «Приватна друкарня» за 2019-2021 рр. (таблиця 2.2), яка побудована на основі ф. 2 «Звіт про фінансові результати», ф.№1-ПВ «Звіт з праці».

Протягом 2019-2020 рр. підприємство отримувало прибутки. Причому, у 2020 р. порівняно з 2019 р. чистий прибуток зменшився на 55,8 %, а у 2021 р. порівняно з 2020 р. прибуток збільшився на 254,6 %. Прибуток відображає результати виробництва і знаходиться під впливом багатьох чинників.

Таблиця 2.2 – Основні техніко-економічні показники діяльності ПП «Приватна друкарня» у 2019-2021 рр.

Показник	Одиниця виміру	Рік			Темп приросту, %	
		2019	2020	2021	2020р./ 2019 р.	2021 р./ 2020р.
1	2	3	4	5	6	7
Чистий дохід від реалізації продукції, робіт та послуг	тис. грн	134768,40	129595,20	154886,60	96,16	119,52
Собівартість реалізованої продукції	тис. грн	124174,00	118395,10	145574,60	95,35	122,96
Витрати на 1 грн реалізованої продукції	грн/грн	0,92	0,91	0,94	99,15	102,88
Чистий фінансовий результат:						
– прибуток	тис. грн	918,40	512,50	1304,80	55,80	254,60
– збиток		-	-	-	-	-
Рентабельність реалізованої продукції	%	0,01	0,00	0,01	58,53	207,06
Вартість основних фондів на кінець звітного періоду	тис. грн	27895,70	33333,00	68572,40	119,49	205,72
Фондовіддача	грн	4,83	3,89	2,26	80,48	58,10
Фондомісткість	грн	0,21	0,26	0,44	124,26	172,13
Виробничі запаси	тис. грн	15150,80	11419,30	12140,40	75,37	106,31
Середньооблікова кількість працівників	осіб	150	134	126	89,33	94,03
Продуктивність праці одного працівника (робітника)	тис. грн осіб	898,46	967,13	1229,26	107,64	127,10
Фонд оплати праці штатних працівників	тис. грн	9572,90	8025,30	11036,00	83,83	137,52
Середньомісячна заробітна плата одного штатного працівника	грн/осіб	5318,28	4990,86	7298,94	-6,15649619	46,24623

Вартість основних фондів ПП «Приватна друкарня» у 2020 р. порівняно з 2019 р. збільшилась на 119,49 %, у 2021 р. порівняно з 2020 р. - на 205,72 %.

У 2020 порівняно з 2019 фондівдача зменшилась на 80,48 %, а у 2021 порівняно з 2020 роком - на 58,10 %. Що стосується фондомісткості, то вона зростала за увесь досліджуваний період на 124,26 % та 172,13 % відповідно за 2019-2021 роки.

Виробничі запаси у 2020 р. порівняно з 2019р. зменшились на 75,37 %, а у 2021 році зросли на 106,31 %.

Ефективність системи управління на підприємстві можна оцінити за даними таблиці 2.4, яка побудована на основі ф.2 «Звіт про фінансові результати», ф.№1-ПВ «Звіт з праці».

Аналізуючи дані таблиці 2.4, операційний прибуток ПП «Приватна друкарня» у 2020 р. порівняно з 2019 р. збільшився на 190,37 %, а у 2019 р. порівняно з 2020 операційний прибуток зріс на 52,78 %. Загальні операційні витрати у 2020 р. порівняно з 2019 р. зменшилися на 11,31 %, а у 2019 р. порівняно з 2020 р. зросли на 48,8 %.

Таблиця 2.3 - Динаміка основних показників ефективності управління на ПП «Приватна друкарня» у 2019-2021 рр.

Показник	Одиниця виміру	Дані по рокам			Темп приросту, %	
		2019 р.	2020 р.	2021 р.	2020 /	2021 /
					2019рр.	2020 рр.
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	тис. грн	134768,40	129595,20	154886,60	96,16	119,52
Чисельність працюючих	чол.	150	134	126	89,33	94,03
Операційний прибуток	тис.грн	4669,0	1513,7	7493,2	32,42	495,02
Загальні операційні витрати	тис.грн	11360,7	10379,9	12881,4	91,36	124,09
Фонд зарплати, всього	тис.грн	9572,90	8025,30	11036,00	83,83	137,52

Спостерігається зростання фонду заробітної плати у 2020 р. порівняно з 2019 р. на 67,8 %, а у 2019 р. у порівнянні з 2020 р. фонд заробітної плати зріс ще на 24,58 %.

Отже, можна зробити висновок, що без оцінки техніко-економічних показників неможливо провести повний аналіз ефективності роботи підприємства та системи управління персоналом на ньому.

2.2 Аналіз ефективності використання робочої сили на підприємстві ПП «Приватна друкарня»

Проаналізуємо використання робочого часу на досліджуваному нами підприємстві ПП «Приватна друкарня» за 2019-2021 роки (табл. 2.4).

Таблиця 2.4 – Використання робочого часу ПП «Приватна друкарня». за 2019-2021 рр.

Показник	Дані по рокам			Відхилення, +/-	
	2019	2020	2021	2020-2019 рр.	2021-2020 рр.
1. Середньооблікова чисельність працівників, чол.	150	134	126	-16	-8
2. Відпрацьовано за рік одним працівником, днів	250	251	250	1	-1
3. Середня тривалість робочого дня, год.	8	8	8	-	-
4. Відпрацьовано людино-годин за рік, год.	300000	269072	252000	-30928	-17072

Як видно за даними таблиці 2.4, кількість відпрацьованих днів одним працівником у 2020 р. порівняно з 2019 р. збільшилась на 1 день, а у 2021 році порівняно з 2020 зменшилась на 1 день. Середня тривалість робочого дня в проміжку за 2019-2021 рр. залишалась незмінною. Таким чином, ефективність використання робочого часу на підприємстві залишається стабільною. Кількість

відпрацьованих людино-годин за рік зменшувалась за досліджуваний період, на 30928 год. у 2020 році, та на 17072 год. у 2021 році відповідно.

Для того, щоб краще проаналізувати чисельність персоналу на ПП «Приватна друкарня» проаналізуємо рух персоналу на підприємстві (таблиця 2.5).

Таблиця 2.5 – Рух персоналу ПП «Приватна друкарня» у 2019-2021 рр.

Вид активів	Рік			Відхилення	
	2019	2020	2021	2020/ 2019	2021/ 2020
Облікова кількість штатних працівників на кінець року, осіб	152	134	126	-16	-8
Прийнято штатних працівників, осіб	37	13	24	-24	11
Вибуло штатних працівників, осіб	38	31	23	-7	-8
у т. ч. з причин: – змін в організації виробництва і праці (реорганізація, скорочення чисельності або штату працівників)	–	–	–	–	–
– плинності кадрів (за власним бажанням, за угодою сторін, порушення трудової дисципліни тощо)	38	31	23	-7	-8
Середньооблікова кількість штатних працівників, осіб	150	134	126	-16,00	-8
Коефіцієнт обороту з прийняття кадрів	0,25	0,10	0,19	-0,15	0,09
Коефіцієнт обороту зі звільнення кадрів	0,25	0,23	0,18	-0,02	-0,05
Коефіцієнт загального обороту кадрів	0,50	0,33	0,37	-0,17	0,04
Коефіцієнт плинності кадрів	0,25	0,23	0,18	-0,02	-0,05
Коефіцієнт сталості кадрів	1,01	1,00	1,07	-0,01	0,07

З таблиці 2.5 видно, що вибуло з підприємства на багато більше працівників, ніж було прийнято, про це свідчить зменшення облікової кількості штатних працівників у проміжку за 2019-2021 роки.

На рисунку 2.1 зобразимо мобільність кадрів ПП «Приватна друкарня» у 2019-2021 рр. Коефіцієнт обороту по прийому у 2020 р. порівняно з 2019 р. зменшився на 0,15 пунктів, а у 2021 р. порівняно з 2020 р. збільшився на 0,09 пунктів. Коефіцієнт обороту по звільненню у 2020 р. порівняно з 2019 р.

зменшився на 0,02 пункти, а у 2021 р. порівняно з 2020 р. зменшився на 0,05 пунктів. Коефіцієнт загального обороту у 2020 р. порівняно з 2019 р. зменшився на 0,17 пунктів, а у 2021 р. порівняно з 2020 р. збільшився на 0,04 пункти. Коефіцієнт плинності кадрів у 2020 р. порівняно з 2019 р. зменшився на 0,02 пункти. Коефіцієнт сталості кадрів у 2020 р. порівняно з 2019 р. зменшився на 0,01 пункти, а у 2021 р. порівняно з 2020 р. збільшився на 0,07 пунктів.

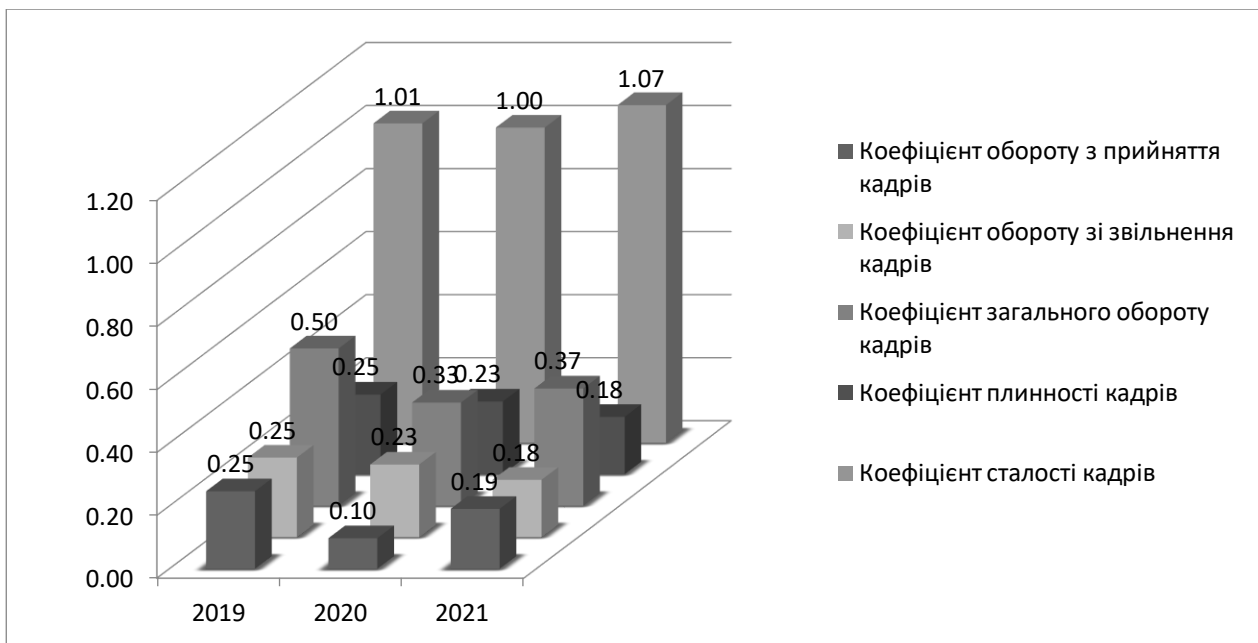


Рисунок 2.1 – Мобільність кадрів ПП «Приватна друкарня» у 2019-2021 рр.

Проаналізуємо продуктивність праці на ПП «Приватна друкарня» (таблиця 2.6). Інформаційною базою даного аналізу є форма №2 «Звіт про фінансові результати», форма №1-ПВ «Звіт з праці».

Як видно з даних таблиці 2.6, чистий дохід від реалізованої продукції у 2020 р. порівняно з 2019 р. зменшився на 5173,2 тис. грн., у 2021 році в порівнянні з 2020 р. збільшився на 25291,4 тис. грн.

Середня тривалість робочого дня на ПП «Приватна друкарня» у 2019-2021 рр. залишилась незмінною. Загальна кількість відпрацьованих людино-днів працівниками у 2020 році зменшилась на 3866, а у 2021 році відповідно на 2134.

Середньорічний виробіток на одного працівника збільшився на 68,67 тис. грн. у 2020 р. порівняно з 2019 р., і на 262,13 тис. грн. у 2021 році відповідно.

Таблиця 2.6 – Динаміка продуктивності праці ПП «Приватна друкарня» за 2019-2021 рр.

Показник	Рік			Відхилення, +/-	
	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2020/ 2019 рр.	2021/ 2020 рр.
Чистий дохід від реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	134768,40	129595,20	154886,60	-5173,2	25291,4
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	150	134	126	-16	-8
Відпрацьовано днів одним працівником за рік, днів	250	251	250	1	-1
Середня тривалість робочого дня, год.	8	8	8	0	0
Загальна кількість відпрацьованого часу за рік робітниками:					
- людино-днів	37500	33634	31500	-3866	-2134
-людино-годин	300000	269072	252000	-30928	-17072
Середньорічний виробіток, тис. грн / особу	898,46	967,13	1229,26	68,67	262,13

Аналіз формування та використання фонду заробітної плати підприємства є досить важливим видом аналізу діяльності сучасного господарюючого суб'єкта, тому в таблиці 2.7 пропонуємо проаналізувати склад фонду оплати праці та інших виплат на ПП «Приватна друкарня» за 2019-2021 рр., яку побудуємо на основі ф. №1-ПВ «Звіт з праці». Як видно з таблиці 2.7, надбавки та доплати до тарифних ставок та посадових окладів на ПП «Приватна друкарня» зменшились у

порівняні 2019 з 2020 роками на 4,23 %, а у 2021 році даний показник збільшився на 9,45 %.

Таблиця 2.7 - Аналіз складу фонду оплати праці та інших виплат на ПП «Приватна друкарня» у 2019-2021 рр.

Назва показників	Дані по рокам			Темп приросту, %	
	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2020/2019	2021/2020
1. Фонд оплати праці штатних працівників, всього	9572,9	8025,3	11036	-16,17	37,52
у тому числі:					
- фонд основної заробітної плати	9029,6	7189,4	10840,9	-20,38	50,79
- фонд додаткової заробітної плати всього	543,3	835,9	195,1	53,86	-76,66
з нього:					
надбавки та доплати до тарифних ставок та посадових окладів	99,4	95,2	104,2	-4,23	9,45
премії та винагороди, що носять систематичний характер	-	-	-	-	-
- заохочувальні та компенсаційні виплати, всього	-	-	-	-	-
з них:					
- матеріальна допомога	-	-	-	-	-
- соціальні пільги, що носять індивідуальний характер	-	-	-	-	-
2. Оплата за невідпрацьований час	438,2	740,6	90,9	69,01	-87,73

Премії та винагороди, що носять систематичний характер на досліджуваному підприємстві відсутні. Оплата за невідпрацьований час на ПП «Приватна друкарня» у 2020 р. порівняно з 2019 р. збільшилася на 69,01 %, а у 2021 р. порівняно з 2020 р. зменшилась на 87,73 %. Фонд оплати праці штатних працівників ПП «Приватна друкарня» за 2021 рр. зростає, в тому числі фонд основної заробітної плати у 2021 р. порівняно з 2020 р. збільшився на 50,79 %, а у 2020 р. порівняно з 2019 р. зменшився на 20,38 %. Фонд додаткової заробітної плати збільшився з 543,3 тис. грн. у 2019 р. до 835,9 тис. грн. у 2020 р., а у 2021 р. зменшився на 76,66 % (рисунок 2.2).

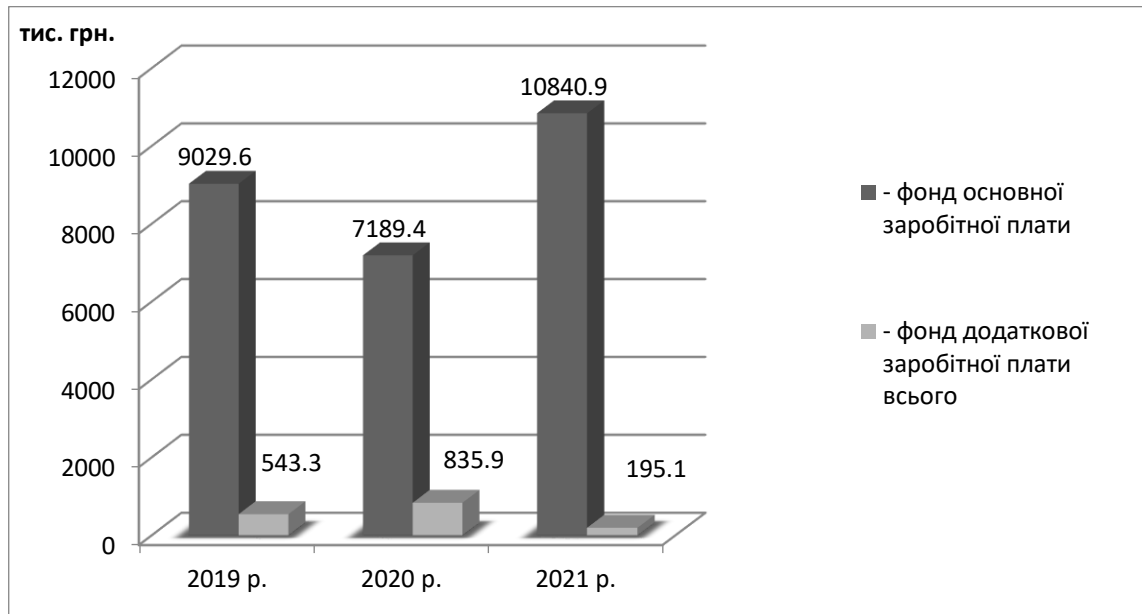


Рисунок 2.2 – Динаміка фонду оплати праці штатних працівників на ПП «Приватна друкарня» у 2019-2021 рр.

Можна зробити висновок, що система фонду оплати праці на підприємстві ПП «Приватна друкарня» знаходиться на досить середньому рівні. Працівники різних ланок отримують не досить високу заробітну плату.

2.3 Оцінка кадрових ризиків на прикладі підприємства ПП «Приватна друкарня»

Пропонуємо здійснити оцінку кадрових ризиків досліджуваного підприємства ПП «Приватна друкарня» на основі використання таких параметрів як: ймовірність настання ризиків (V_i) і важливість ризику (P_i) [11].

Оцінка за даними параметрами (ймовірність настання ризиків (V_i) і важливість ризику (P_i)) є доволі суб'єктивною, оскільки показники визначаються групою експертів на підприємстві. Тому особливу увагу при визначенні цих

характеристик потрібно приділити формуванню групи експертів. Ми залучили до даного дослідження групу експертів, яка складалась з працівників підприємства ПП «Приватна друкарня»: відділ бухгалтерії, відділ маркетингу, адміністрація, фінансовий відділ, відділ розвитку, технічний відділ та технологічний відділ. З кожного з зазначених відділів був обраний один експерт, який і виставляв оцінки даним видам ризиків. Важливість ризику (P_i) визначалася за шкалою від 0 до 5. Імовірність настання (V_i) визначалася за такими параметрами, де 0 – ризик не настане; 25 – ризик можливо настане; 50 – ситуація щодо настання ризику невизначена; 75 – ризик швидше за все настане; 100 – ризик настане.

Класифікація кадрових ризиків була запропонована Ю. Дудневою [30], а саме за підсистемами управління персоналом: набору та відбору персоналу; навчання та розвитку персоналу; адаптації персоналу; мотивації та оцінки персоналу; звільнення персоналу. За кожною із зазначених підсистем наведено перелік можливих кадрових ризиків, який не є вичерпним і може бути доповнений з врахуванням особливостей галузевої приналежності підприємства, стадії його життєвого циклу тощо.

Результатом даної оцінки стане формування характеристики кадрових ризиків на досліджуваному підприємстві. Результати оцінювання ризиків набору персоналу наведемо у таблиці 2.8.

Таблиця 2.8 - Ризики набору та відбору персоналу ПП «Приватна друкарня»*

Ризики набору персоналу	V_i	P_i	W_i	$W_i * V_i$
Недобросовісне наймання персоналу	25	2	0,12	2,94
Неблагонадійність найманих співробітників	50	5	0,29	14,71
Ризик підбору персоналу недостатньої кваліфікації	25	5	0,29	7,35
Перебір кандидатів для посади	50	3	0,18	8,82
Недостатньо показовий конкурс кандидатів	50	2	0,12	5,88
Разом		17		39,71

*Джерело: розроблено автором на основі матеріалів [11, 30]

В таблиці 2.9 відобразимо шкалу з граничними інтервалами оцінки кадрових ризиків. Згідно цієї таблиці ризики набору та відбору персоналу ПП «Приватна друкарня» знаходяться на середньому рівні, таким чином рівень небезпеки ризиків набору персоналу оцінюються як задовільний. Найбільшу увагу слід приділити, з цієї категорії ризиків, неблагонадійності найманих співробітників, він займає найбільшу питому вагу серед інших видів.

Таблиця 2.9 – Шкала оцінювання кадрових ризиків*

Рівень	Граничні інтервали	Характеристика
Високий	76-100	Такі компанії характеризуються високим рівнем небезпеки настання кадрових ризиків: керівництво організації практично не приділяє уваги роботі з кадрами, не дотримуються соціальні норми, інформація про систему управління персоналом непрозора та прийняття кадрових рішень пов'язане зі значним ступенем ризику.
Підвищений	51-75	Такі компанії характеризуються середньою увагою до управління кадровими ризиками: система управління персоналом дієва, але не охоплює всі необхідні процеси та елементи роботи з кадрами; процес обґрунтування та прийняття кадрових рішень носить інтуїтивний та несистематичний характер.
Середній	26-50	Рівень небезпеки настання кадрових ризиків оцінюється як задовільний. Це може бути викликане наступними факторами: керівництво не вважає питання роботи з кадровими ризиками пріоритетним, але достатньо уваги приділяє розробці ефективних інструментів в системі управління персоналом. забезпечується досить інтенсивний розвиток в цілому, проте з окремих елементів допущене незначне відставання.
Низький	0-25	Небезпека настання кадрових ризиків досить низька: такі організації характеризуються наявністю комплексного підходу до обґрунтування, прийняття та реалізації кадрових рішень, що спрямовується на підтримку всіх підсистем управління персоналом.

* Джерело: за матеріалами [11]

.В таблиці 2.10 наведемо результати оцінювання ризиків навчання і розвитку персоналу. Дана група ризиків знаходиться на підвищеному рівні по шкалі оцінювання – 60,79 (таблиця 2.9). Потрібно звернути особливу увагу на ризики невикористання отриманих знань на робочому місці та на низьку ефективність навчання персоналу, які відповідні становлять 26,79 %.

Таблиця 2.10 - Ризики навчання і розвитку персоналу ПП «Приватна друкарня»*

Ризики навчання і розвитку персоналу	Vi	Pi	Wi	Wi * Vi
Ризик перевантаженості (без відриву від роботи)	25	2	0,14	3,57
Після навчання відсутність бажання приступати до роботи	25	2	0,14	3,57
Ризик невикористання отриманих знань на робочому місці	75	5	0,36	26,79
Низька ефективність навчання	75	5	0,36	26,79
Разом		14		60,71

*Джерело: розроблено автором на основі матеріалів [11, 30]

В таблиці 2.11 здійснимо оцінку ризиків адаптації персоналу ПП «Приватна друкарня».

Таблиця 2.11 - Ризики адаптації персоналу ПП «Приватна друкарня»*

Ризики адаптації персоналу	Vi	Pi	Wi	Wi * Vi
Відсутність системи адаптації	25	2	0,12	2,94
Невідповідний наставник	50	4	0,24	11,76
Ризик звільнення співробітника в період адаптації	25	2	0,12	2,94
Великий обсяг на початковому етапі делегованих повноважень	25	2	0,12	2,94
Усвідомлення неправильно обраної роботи професії (роботи)	25	2	0,12	2,94
Стрес	75	5	0,29	22,06
Разом		17		45,59

*Джерело: розроблено автором на основі матеріалів [11, 30]

Отже, ризики адаптації персоналу на ПП «Приватна друкарня» знаходяться на середньому рівні і становлять 45,59. Увагу слід звернути на стрес персоналу як ризик адаптації, який займає найбільшу питому вагу в даній категорії кадрових ризиків – 22,06 %.

В таблиці 2.12 розглянемо ризики мотивації і оцінки персоналу на досліджуваному підприємстві.

Таблиця 2.12 - Ризики мотивації і оцінки персоналу ПП «Приватна друкарня»*

Ризики мотивації і оцінки персоналу	Vi	Pi	Wi	Wi * Vi
Невірно трактовані трудові мотиви	25	2	0,08	2,08
Відсутність продуманої компенсаційної політики	25	2	0,08	2,08
Сприйняття несправедливою оплати	50	4	0,17	8,33
Недостатність коштів для підтримки високої мотивації	50	5	0,21	10,42
Ризик демотивації персоналу	25	3	0,13	3,13
Ризик сприйняття оцінки з боку персоналу як несправедливої	50	3	0,13	6,25
Ризик сприйняття необ'єктивності до оцінки	25	2	0,08	2,08
Ризик маніпулювання персоналу з метою отримання винагороджень	50	3	0,13	6,25
Разом		24		40,63

* Джерело: розроблено автором на основі матеріалів [11, 30]

Отже, ризики мотивації і оцінки персоналу на ПП «Приватна друкарня» знаходяться на середньому рівні – 40,63. Найбільшу питому вагу складає ризик недостатності коштів для підтримки високої мотивації, через невизначену політичну та економічну ситуацію на сьогодні в державі, всі експерти визнали цей ризик вагомим.

В таблиця 2.13 здійснимо розрахунки по оцінюванню ризиків звільнення персоналу.

Таблиця 2.13 - Ризики звільнення персоналу ПП «Приватна друкарня»*

Ризики звільнення	V_i	P_i	W_i	$W_i * V_i$
Ризик переходу на роботу до конкурента	50	3	0,23	11,54
Ризик соціальної напруженості в колективі	50	4	0,31	15,38
Репутаційний ризик	50	3	0,23	11,54
Розголошення конфіденційної інформації	50	3	0,23	11,54
Разом		13		50,00

*Джерело: розроблено автором на основі матеріалів [11, 30]

Отже, ризики звільнення знаходяться на граничній межі середнього і підвищеного рівнів ризику і склали 50,00, найбільшу питому вагу складає ризик соціальної напруженості в колективі.

Розрахуємо інтегральний показник оцінки кадрових ризиків для ПП «Приватна друкарня». Важливість ризику позначимо 5 для всіх груп ризиків. Ймовірність настання по кожній групі візьмемо з порахованих оцінок ризиків вище (таблиця 2.14).

Таблиця 2.14 - Інтегральний показник оцінки кадрових ризиків ПП «Приватна друкарня» *

Оцінка кадрових ризиків	V_i	P_i	W_i	$W_i * V_i$
Ризики набору та відбору персоналу	39,71	5	0,2	7,94
Ризики навчання і розвитку персоналу	60,71	5	0,2	12,14
Ризики адаптації персоналу	45,59	5	0,2	9,12
Ризики мотивації і оцінки персоналу	40,63	5	0,2	8,13
Ризики звільнення	50,00	5	0,2	10,00
Разом		25		47,33

*Джерело: розроблено автором на основі матеріалів [11, 30]

Таким чином, в результаті розрахунків можна зробити висновок, що рівень

кадрових ризиків на ПП «Приватна друкарня» - середній, і становить – 47,33 %. За авторським визначенням Білорус Т.В. [11], це рівень небезпеки настання кадрових ризиків який оцінюється як задовільний. Він може бути викликаний такими чинниками як: керівництво не вважає питання роботи з кадровими ризиками пріоритетним, але достатньо уваги приділяє розробці ефективних інструментів в системі управління персоналом, забезпечується досить інтенсивний розвиток в цілому, проте з окремих елементів допущене незначне відставання. Недоліками системи управління кадровими ризиками ПП «Приватна друкарня» є те, що всі заходи зосереджуються лише на виробничій діяльності, тоді як мотиваційні, проблеми розвитку та адаптації залишаються на другому плані, тому на рисунку 2.3 представимо заходи щодо мінімізації ризиків.



Рисунок 2.3 – Заходи щодо мінімізації ризиків ПП «Приватна друкарня»

В цілому реалізація зазначених заходів сприятиме покращенню соціально-психологічного клімату у колективі, підвищенню результатів діяльності персоналу, збереженню іміджу компанії тощо.

Слід також звернути увагу на значній залежності настання кадрових ризиків від цілої низки зовнішніх та внутрішніх факторів, то обумовлює організацію роботи з оцінювання та управління кадровими ризиками на комплексній та систематичній основі [11].

Висновки до розділу 2

Отже, у даному розділі нами було проаналізовано діяльність приватного підприємства «Приватна друкарня» за 2019-2021 роки.

Підприємство розпочало свою діяльність у 1992 році. Основні переваги роботи ПП «Приватна друкарня» - це:

- 27-річний досвід роботи;
- професійне обладнання і фахівці;
- індивідуальний підхід до кожного;
- висока якість та сервіс.

Аналізуючи основні техніко-економічні показники підприємства слід зауважити, що за 2019-2021 рр. чистий дохід від реалізації продукції ПП «Приватна друкарня» збільшився у 2021 р. порівняно з 2020 р. на 19,5 %, а у 2020 р. порівняно з 2019 р. зменшився на 3,8 %.

Середньооблікова кількість штатних працівників ПП «Приватна друкарня» у 2019 році становила 150 чол., у 2020 році чисельність зменшилась до 134 чол., а у 2021 році чисельність знову зменшилась і становила 126 чол. Причинами цього можна назвати пандемію коронавірусу, яка і спричинила вимушене звільнення працівників підприємства.

Матеріальні затрати досягли найвищої цифри у 2021 році, а найнижчий показник був у 2020 році. Середньорічна вартість основних засобів у 2020 р. порівняно з 2019 р. збільшилась на 19,5 %, а у 2021 р. порівняно з 2020 р. збільшилась на 105,7 %. Зросла середньорічна вартість оборотних засобів на підприємстві у 2021 році на 9,6 %.

Продуктивність праці у 2020 році порівняно з 2019 зросла на 7,6 %, а у 2021 році порівняно з 2020 роком зросла на 27,1 %.

Фонд оплати праці штатних працівників у 2019 році склав 9572,90 тис. грн., у 2020 році – 8025,30 тис. грн, а у 2021 році він вже налічував 11036,0 тис. грн.

У даному розділі нами було здійснено розрахунок інтегрального показника оцінки кадрових ризиків для ПП «Приватна друкарня». Пораховано, що рівень кадрових ризиків на підприємстві – середній, і відповідно становить – 47,33 %.

За підсистемами управління персоналом, ми розрахували рівні різних видів кадрових ризиків підприємства:

- ризики набору та відбору персоналу - 39,71 %;
- ризики навчання і розвитку персоналу - 60,71 %;
- ризики адаптації персоналу - 45,59 %;
- ризики мотивації і оцінки персоналу - 40,63 %;
- ризики звільнення - 50,00.

Таким чином, найбільшу увагу підприємству слід звернути на ризики навчання і розвитку персоналу, оскільки вони знаходяться на підвищеному рівні. Всі інші види кадрових ризиків знаходяться на середньому рівні і потребують використання певних методів щодо їх мінімізації.

3 ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТУ В УПРАВЛІННІ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА ПП «ПРИВАТНА ДРУКАРНЯ»

3.1 Впровадження системи заходів щодо усунення кадрових ризиків підприємства ПП «Приватна друкарня»

Управління кадровими ризиками - це процес, який починається на етапі розробки стратегії управління персоналом і охоплює всю систему управління персоналом компанії на всіх її рівнях. Система управління кадровими ризиками базується на тому, щоб ризики, які виникають у результаті трудової діяльності або бездіяльності персоналу підприємства, виявляються шляхом [21]:

- зміни капіталу підприємства (або його компонентів, пов'язаних з діяльністю співробітників). До них слід зарахувати людський, у тому числі інтелектуальний капітал;
- реалізації знань, умінь та навичок робітників, а також реалізації персоналом своїх функціональних і посадових обов'язків.

Процес управління кадровими ризиками починається на етапі розробки стратегії управління організацією, поширюється на всі рівні управління організацією та включає ідентифікацію, моніторинг і контроль всіх внутрішніх і зовнішніх чинників кадрових ризиків, зміна яких може негативно вплинути на діяльність організації. Кожен, з наведених, індикаторів вимагає певної роботи по його виділенню, опису, стосовно всіх категорій працівників, ресурсному забезпеченню, рівню розвитку організації, планування дій по мінімізації можливих кадрових ризиків.

Процес управління кадровими ризиками тісно пов'язаний [21]:

- з цілями та завданнями стратегічного розвитку організації, ефективністю інституційного управління, організаційно- технологічних процесів і механізмів здійснення діяльності, розвитком організаційної культури, професійно-суб'єктної позицією керівника організації;

- з системою кадрового управління в організації: ефективністю кадрового планування, набору персоналу, процесів розставлення, організації праці, забезпечення безпеки праці, оцінки персоналу, безперервного професійного розвитку, мотивації та стимулюванням праці та ін.;

- з особистісної оцінки працівників, яка передбачає оцінку відповідності наявних загальнокультурних і професійних компетенції працівника професійно-кваліфікаційним вимогам про виконання трудових функцій;

- з безперервним характером ідентифікації та моніторингу показників діяльності персоналу. Істотну роль в мінімізації кадрових ризиків грає система мотивації та стимулювання праці працівників, що враховує специфіку категорій персоналу.

Методика управління кадровими ризиками насамперед передбачає ідентифікацію ризику, визначення його складових. Наступним етапом процесу управління кадровими ризиками є якісна та кількісна оцінка, яка включає в себе такі методи: системний, експертний та метод бальної оцінки. Процедура експертної оцінки передбачає аналіз чинників зовнішнього і внутрішнього середовища, які впливають на виникнення ризикових ситуацій, з метою адаптації до механізму ризик-менеджменту, що використовується на підприємстві для мінімізації можливих відхилень контрольованих показників індикаторів появи ризикових ситуацій [21].

Процес управління кадровими ризиками в загальному вигляді показано на рис. 3.1.

Вказана процедура включає в себе такі етапи, як: – виявлення найзначніших ризик-чинників зовнішнього і внутрішнього середовища і визначення початкового набору ефективних заходів щодо зниження можливості виникнення ризикових ситуацій або мінімізації їх наслідків; - на основі отриманої інформації вибір ефективного по вибраному критерію управлінського рішення.

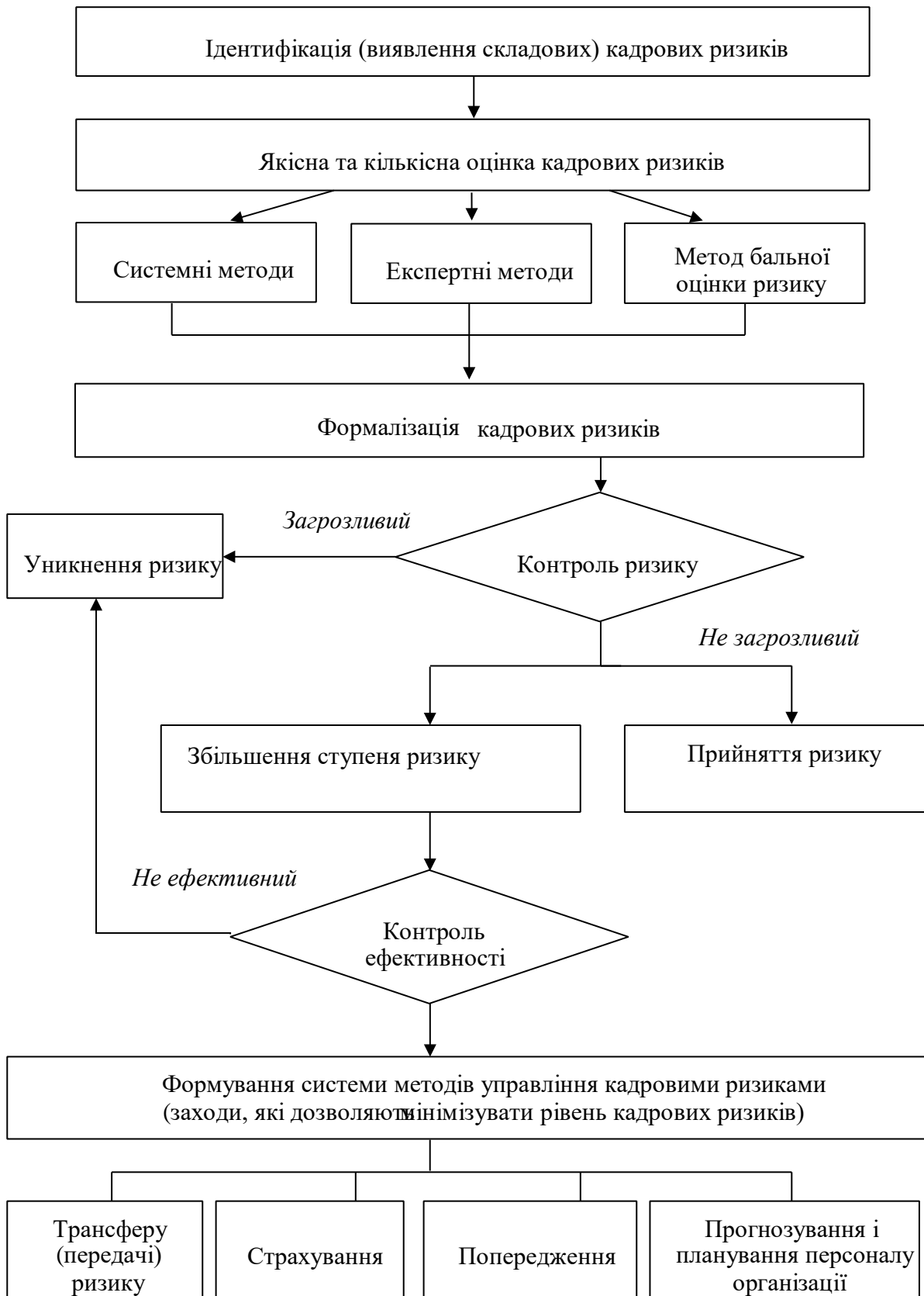


Рисунок 3.1 – Процес управління кадровими ризиками*

*Джерело: за матеріалами [21]

Системний метод передбачає оцінку взаємозв'язку основних факторів (причин, показників, портфеля ризиків і заходів щодо їх усунення).

Чотири основні групи елементів і параметрів кадрових ризиків: безпосередньо вид кадрових ризиків; фактори навколишнього середовища, що впливають на виникнення та рівень різноманітних ризиків (зміни обсягу робіт; зміни видів діяльності; зміни вимог до виконання робіт; зміни умов праці; зміни організаційно-управлінської системи; зміни підходи до оцінки праці, її результатів та оплати праці, зміни в соціальному забезпеченні); показники виникнення та розвитку ризикових ситуацій (плинність кадрів зі звільнення, рівень професійної компетентності, рівень психологічного комфорту); види ризиків (ризик зниження професійної компетентності; ризики зростання конфліктності; ризик дефіциту ресурсів), перелік заходів щодо запобігання або зниження рівня різних видів ризиків (оптимізація чисельності, збільшення компетентності, посилення мотивації, зменшення опору змінам). При розробці зазначеного порядку необхідно забезпечити можливість формалізації спрямованості та сили цих зв'язків за наявності, переважно, лише якісної експертної інформації [21].

Після проведення оцінки ризиків здійснюється їх формалізація з подальшим контролем і прийняттям рішення про прийняття ризику чи допущення підвищення ступеня ризику персоналу. Після етапу контролю ефективності необхідно сформулювати систему методів управління кадровими ризиками, яка передбачає визначення та застосування заходів, що дозволяють мінімізувати рівень кадрових ризиків. Цей процес передбачає ідентифікацію кадрових ризиків, джерел їх виникнення, суб'єктів та об'єктів з метою отримання чіткої картини поточного профілю кадрових ризиків для конкретного підприємства.

Управління ризиками персоналу вимагає застосування заходів щодо усунення ризиків і загроз, що виникають у процесі діяльності організації. Систему заходів щодо усунення кадрових ризиків доцільно будувати на основі видів кадрових ризиків залежно від етапу управління персоналом (рис. 3.2).



Рисунок 3.2 – Система заходів щодо усунення кадрових ризиків*

Джерело: розроблено автором з використанням [21]

Як правило, розробка підходів до управління ризиками починається тільки тоді, коли досягається певна критична точка в сприйнятті керівником негативних наслідків сукупного вкладу реалізації кадрових ризиків у функціонування організації або ж вони спричинили відчутні проблеми. Серед підходів до управління кадровими ризиками, можна виділити два основних: профілактичний і реагуючий [1; 2]. Перший шлях має на меті усунути ризики до моменту їх виходу на стадію кризового розвитку; другий же, навпаки, націлений на усунення

негативних наслідків ризиків. В ідеалі обидва шляхи повинні використовуватися в сформованій на підприємстві культурі управління ризиками.

Управління кадровими ризиками важливе для підприємства, оскільки його застосування дозволить підприємству не тільки виживати в ринковому середовищі, яке динамічно змінюється, а й стабільно функціонувати й розвиватися, що є умовою та гарантією забезпечення економічного розвитку країни. Водночас, з урахуванням тих проблем, що є в Україні, пов'язаних з регулюванням ринку праці і управлінням персоналом, низьким рівнем конкурентоспроможності робочої сили та іншими чинниками, механізм зниження кадрових ризиків вимагає детальнішого опрацювання [21].

Негативні наслідки кадрових ризиків мають кількісні та якісні ознаки. Відзначаючи негативні наслідки людських ризиків, також слід додати їх позитивний вплив, який поки що не достатньо досліджений, оскільки вважалося, що позитивні наслідки виникають у результаті запланованих дій щодо реалізації стратегії управління персоналом [21].

До позитивних наслідків належать:

- 1) отримання надприбутку;
- 2) ефективність інвестицій для персоналу і маркетингу;
- 3) перевиконання плану випуску продукції.

Якісні позитивні наслідки:

- 1) незаплановане поліпшення якості персоналу;
- 2) підвищення репутації підприємства;
- 3) підвищення лояльності персоналу до керівництва підприємства і задоволеність роботою [21].

Таким чином, можна запропонувати такі підходи до здійснення успішної роботи керівництва приватного підприємства «Приватна друкарня» з управління кадровими ризиками:

- 1) встановити, щоб виробничий відділ підприємства зробив необхідну кількість робочих місць;

2) встановити, щоб відділ кадрів набирал на роботу людей, що мають необхідну для підприємства освіту, тобто певних спеціалістів;

3) створити службу з управління ризиками для щоквартального моніторингу та звіту результатів для того, щоб можна було зробити прогноз та передбачити ризик.

У результаті сильної економії витрат та скорочення кадрів вважаємо доцільним встановити групу управління ризиками у відділі контролю, який, своєю чергою, буде створений на основі фінансового відділу та економічного планування. Ця пропозиція пов'язана з тим, що створення нового відділу може сприйматися вороже, що може відобразитися на якості комунікації та ефективному управлінні ризиками. Створення групи управління ризиками потягне за собою додаткові витрати на утримання, але це буде компенсовано уникненням ризикових ситуацій. Також не треба створювати цілий відділ, а лише групу, яка в структурі підприємства буде підпорядковуватися фінансовому відділу. Служба управління ризиками є доречним додатком до незалежних функціональних підсистем підприємства, які знаходяться на одному рівні управління з ними. Це дає змогу контролювати роботу функціональних підрозділів відповідальними особами [21].

Метою функціонування служби управління ризиками є забезпечення успішної роботи фірми, схильної до ризику.

Для побудови та вдалого і результативного функціонування управління ризиками визначаються його основні цілі:

- моніторинг підприємства і навколишнього середовища, в яких він працює;
- визначення наявних та можливих ризиків;
- антиризикові планові заходи;
- методологічна підтримка анти ризикових методів;
- зменшення фінансових витрат, пов'язаних із ризиками [21].

Для того щоб удало управляти ризиками, фахівцям необхідно:

- тримати обов'язковий контакт із керівництвом фірми та іншими підсистемами;

- регулярно працювати з контролем ризиків підприємства;
- визначити склад роботи управління і контролю (вибір методів аналізу ризику та способів визначення результатів і т. п.).

Прийняття ухваленого ступеня ризику на певний проміжок часу або для затвердження конкретного вирішення й оцінки припустимості досягнутого ступеня небезпеки для певного рішення – прерогативи управління. Сутність служби управління ризиками полягає у забезпеченні моніторингу та контролю над установленими значеннями припустимого ступеню небезпеки [21].

Програма управління ризиками призначена для системного планування, забезпечення та організаційних заходів на рівні фірми, що необхідні для мінімізації збитків, які виникають унаслідок непередбачених подій.

Програма управління ризиками, заснована на вирішенні таких проблем, як:

- визначення можливих ризиків та їх вплив на підприємство;
- виявлення методів та принципів управління ризиками;
- вимір фінансових збитків, що пов'язані з ризиками.

Урахування кадрових ризиків у підприємницькій діяльності є необхідним, а ефективна система управління ризиками мінімізує їх негативний вплив і покращить позитивний вплив.

3.2 Розробка системи ризик-менеджменту в управлінні персоналом підприємства ПП «Приватна друкарня»

В системі ризик-менеджменту в управлінні персоналом досліджуваного підприємства пропонуємо виділяти чотири взаємозалежних елементи: методи управління, важелі, засоби та забезпечення (рис. 3.3).

У контексті сутності системи ризик-менеджменту в управлінні персоналом приватного підприємства «Приватна друкарня» необхідно розкрити склад зазначених елементів.

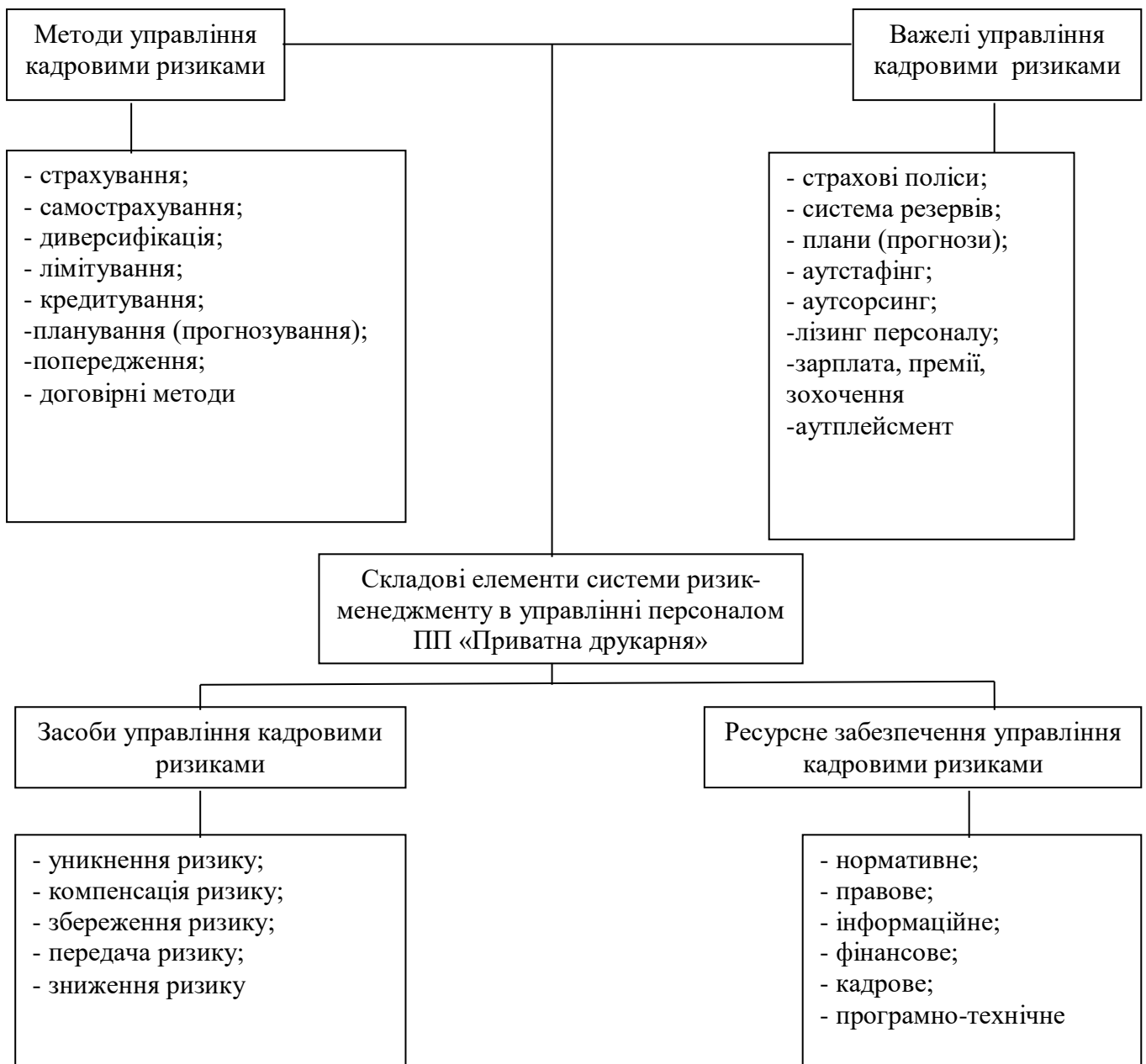


Рисунок 3.3 - Складові елементи системи ризик-менеджменту в управлінні персоналом ПП «Приватна друкарня»

До методів відносять такі як самострахування (створення системи резервів), диверсифікація (розподіл ризиків), лімітування (встановлення граничних сум витрат, обсягів продажу, кредитів), договірні методи (внесення до договорів спеціальних умов) тощо. Серед методів управління кадровими ризиками значне місце на підприємстві ПП «Приватна друкарня» відводиться плануванню і прогнозуванню людських ресурсів на підприємстві.

Страховання діяльності підприємства - це економічні відносини по захисту майнових інтересів суб'єктів господарювання різних форм власності протягом періоду, в якому відбуваються певні події (страхові випадки), за рахунок майнових коштів, що формуються із сплачених ними внесків (страхових премій) [57].

Аутсорсинг (англ. outsourcing) — передача компанією частини її завдань або процесів стороннім виконавцям на умовах субпідряду. Це угода, за якою робота виконується людьми з зовнішньої компанії, які зазвичай є також експертами у цьому виді робіт [57].

Можна стверджувати, що аутсорсинг є вигідним, тому що відбувається економія на робочих місцях персоналу, при цьому вартість аутсорсингових послуг приблизно дорівнює зарплаті штатних бухгалтерів.

Види аутсорсингу, які існують у світовій практиці зобразимо в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1 – Види аутсорсингу*

Вид аутсорсингу	Характеристика
1	2
Виробничий аутсорсинг	Передача часткового або всього виробництва продукції сторонній організації, може бути передане на аутсорсинг як допоміжне, так і основне виробництво.
ІТ-аутсорсинг (ІТО)	Розробка та тестування програмного забезпечення, хостинг, телекомунікації, ІТ-консалтинг, управління базами даних і т.д.
Аутсорсинг бізнес-процесів (ВРО)	Делегування аутсорсеру певного бізнес завдання, а саме бухгалтерський облік, юридичний відділ, проведення рекламних заходів, заробітна плата, управління персоналом, організація громадського харчування.

Кінець таблиці 3.1

1	2
Аутсорсинг персоналу (кадровий аутсорсинг)	Купівля послуги певного спеціаліста, яка необхідна підприємству в певний період часу. Видами аутсорсингу персоналу визначають: лізинг персоналу, аутстафінг тощо.

* Джерело: побудовано автором за матеріалами [57]

Безліч видів аутсорсингу свідчить про те, що аутсорсингові послуги необхідні для функціонування бізнесу, як на території України, так і за її межами.

Доволі часто поняття «аутсорсинг» плутають з поняттям «аутстафінг» або помилково визначають останній як різновид аутсорсингу. Про те, це не так. Це дві різні послуги, два іноземні терміни, які активно впроваджуються в бізнес середовище України і успішно застосовуються на практиці.

Аутстафінг (від. англ. outstaffing – позаштатний) – виведення співробітника зі штату компанії (аутстафер) та оформлення його в іншу спеціалізовану компанію на роботу. Часто використовується у виробництві, торгівлі, будівництві, індустрії моди, спорту, а також в харчовій промисловості [57].

Між цими двома поняттями є відмінності. Так, наприклад, аутстафінг передбачає не передачу функцій, а передачу конкретних фахівців для виконання конкретного виду завдання, а аутсорсинг полягає у веденні певного бізнес процесу.

Щодо організаційної складової роботи, то фахівці, які працюють за договором аутсорсингу працюють на своїй території та мають гнучкий графік роботи, що є протилежним до працівників, які працюють за договором аутстафінга і мають своє робоче місце на території замовника та посадову інструкцію. Відмінність є також і в оплаті праці. За договором аутстафінгу, працівники отримують щомісячну зарплату, а за договором аутсорсингу отримують за фактом виконаної роботи (наданих послуг).

Так, як чіткого визначення не має ні аутсорсингу, ні аутстафінгу, тому не має норм, які б регулювали б ці відносини. Але частіше всього договір на надання аутсорсингових послуг має довгостроковий характер з періодом від 1 року.

Натомість, договір аутстафінгу укладається на термін, що необхідний для виконання завдання. Взаємодія із замовником також відрізняється. Відповідно до договору аутсорсингу, замовник доручає свій бізнес-процес на виконання аутсорсеру. А при аутстафінгу, аутстафер надає своїх кваліфікованих кадрів у тимчасове користування замовнику.

Хоч аутсорсинг і аутстафінг є різними поняттями, проте в них є одна спільна риса. Завданням обох видів послуг є націленість на мінімізацію ризиків, фінансових ресурсних витрат і зменшення кадрових витрат [57].

Аутсорсинг і аутстафінг можуть забезпечити високу ефективність для певної потреби. І тому, вибір методу буде залежати безпосередньо від ситуації.

Перевагами аутсорсингу та аутстафінгу в системі управління персоналу можуть бути [57]:

- зменшення кількості кадрових документів;
- зниження податків на утримання штатних працівників;
- зниження вартості надання працівникам технічного обладнання;
- зменшення квот на додавання нових робочих місць;
- виключення питань регулювання робочих відносин та моніторингу робочого процесу.

У розвинутих країнах аутсорсинг є дуже важливою запорукою забезпечення конкурентних переваг. Хоч в Україні цей процес відбувається не так стрімко як цього б хотілося, але все більше і більше підприємств надають перевагу саме цьому виду послуг. Не зважаючи на високу ефективність аутсорсингу, він є достатньо ризикованим способом ведення бізнесу через те, що пов'язаний з радикальними змінами у системі господарювання підприємства. Однак, для досліджуваного підприємства ми пропонуємо все таки звернути увагу на даний важіль управління кадровими ризиками [57].

Третім елементом системи ризик-менеджменту в управлінні персоналом ПП «Приватна друкарня» є засоби управління. Розглянемо засоби управління кадровими ризиками, які є найбільш універсальними та можуть використовуватись у практичній діяльності ПП «Приватна друкарня»: уникнення ризику; компенсація ризику; збереження ризику; передача ризику; зниження ризику.

Уникнення ризику полягає в ухиленні від певного заходу, який обтяжений значним ризиком та відмові співпрацювати з ненадійними партнерами. Проте уникнення ризику для підприємства досить часто означає відмову від прибутку (так званий ризик невикористаних можливостей).

Компенсація ризику – це превентивний засіб управління ризиками. Він характеризується трудомісткістю та великою кількістю досліджень. До нього часто відносять [41]: стратегічне планування діяльності, прогнозування ситуації, моніторинг соціально-економічного та правового середовища, активний цілеспрямований маркетинг тощо.

Збереження ступеня ризику означає, що ризик залишається за менеджером, тобто на його відповідальність. Вкладаючи засоби в певну справу, менеджер має бути впевненим, що є можливості покриття можливих збитків або ж що вони йому не загрожують [41].

Зниження ступеня ризику – це його передача за допомогою зовнішніх засобів, або за допомогою внутрішніх ресурсів (самострахування), розподілу фінансових, матеріальних коштів з урахуванням принципів лімітування, диверсифікації, тобто внутрішніми засобами. До внутрішніх засобів зниження ризику відносять також здобуття додаткової інформації.

Передача ризику – це його розподіл через укладання договорів аутстафінгу чи аутсорсингу, про що мова йшла вище.

Четвертий елемент системи ризик-менеджменту в управлінні персоналом підприємства – ресурсне забезпечення управління кадровими ризиками (рис. 3.4). Кадрове забезпечення вважаємо одним із головних при здійсненні ризик-менеджменту в управлінні персоналом.



Рисунок 3.4 - Забезпечення системи ризик-менеджменту в управлінні персоналом підприємства

При формуванні системи ризик-менеджменту в управлінні персоналом підприємства необхідним є створення відділу ризик-менеджменту на чолі з ОПР (особа, що приймає рішення), яка повинна розробити стратегічний план і методи управління ризиками і зокрема кадровими, урахувавши особливості організаційної структури підприємства. Успішне функціонування підприємства буде залежати від ефективної роботи цього відділу, від уміння швидкої ідентифікації ризиків і завчасно застосованих методів подолання цих ризиків. Особливо необхідне забезпечення підприємства висококваліфікованими фахівцями, які б могли забезпечити безпеку й стабільність підприємству, застосовуючи нестандартні методи боротьби з ризиком. Тому одним із кроків, що пропонуються нами для підприємства ПП «Приватна друкарня» – створення відділу ризик-менеджменту та особи, яка буде відповідати безпосередньо за ризики.

В ідеалі, для функціонування ризик-менеджменту повинен існувати орган управління ризиками з певними функціональними обов'язками та необхідними матеріальними, фінансовими, трудовими інформаційними ресурсами. Більшість

великих західних фірм мають у штаті спеціального менеджера з ризику, який поділяє відповідальність за ризиковані рішення з іншими менеджерами компанії. Він входить до складу топ - менеджменту підприємства. Ризик-менеджер поряд з відповідними спеціалістами приймає участь в прийнятті ризикових рішень та шукає способи уникнення небажаних ризиків [23].

Відділ з управління ризиками повинен займатися вирішенням практичних питань, пов'язаних з виявленням ризику, веденням статистичної та реєстраційної обробки інцидентів, розробкою та реалізацією заходів з підвищення безпеки підприємства, здійсненням страхової діяльності, укладанням угод зі страхування та перестраховування [23]. Основне завдання ризик-менеджера та його підрозділів – це розробка стратегії та принципів управління ризиками на підприємстві, які повинні бути викладені у внутрішніх нормативних документах. Якісний склад підрозділу ризик-менеджмент можна розподілити на такі групи:

1) співробітники, які мають бути обов'язково зараховані у штат підрозділу ризик-менеджменту: керівник підрозділу ризик-менеджменту, співробітник по організації процесу ризик-менеджменту, співробітник по оцінці ризиків, аналітик виробничих ризиків;

2) співробітники, які мають бути у складі підрозділу на початкових етапах становлення та впровадження системи ризик-менеджмент на підприємстві: співробітник по ІТ підтримці, спеціалісти по аналізу конкретних видів ризиків, які мають великий вплив на діяльність підприємства, спеціаліст по ризикам інформаційної безпеки;

3) співробітники, які працюють на підприємстві і займаються управлінням ризиками, проте можуть і не в ходити до складу безпосередньо підрозділу ризик-менеджменту. Тобто це працівники, які відслідковують вплив ризику та нейтралізують його у своїх структурних підрозділах, завдяки чому дозволяють бути системі ризик-менеджменту комплексною та динамічною.

Формування відділу ризик-менеджменту здійснюється на кожному підприємстві індивідуально, тому рекомендувати єдину стандартну схему такого

відділу є недоречним. Тому нами пропонується три можливі варіанти створення підсистеми управління ризиками для підприємства ПП «Приватна друкарня»:

1) створення самостійного відділу ризик-менеджменту. Такий варіант є досить витратним через збільшення витрат на утримання такого відділу. Тому перш за все підприємство повинно поррахувати ефект від створення такого відділу, враховуючи збільшення витрат. Для підприємства ПП «Приватна друкарня» створення такого відділу на сьогодні є недоречним, оскільки призведе лише до збільшення витрат;

2) створення тимчасового відділу з представників різних підрозділів. Таким чином, представники різних підрозділів поряд із основними своїми функціями будуть займатися оцінкою ризиків. На рис. 3.5 зображено структуру такого тимчасового відділу. Запропонований на рис. 3.5 склад відділу ризик-менеджменту вважаємо оптимальним для підприємства ПП «Приватна друкарня».



Рисунок 3.5 - Запропонована організаційно-функціональна структура відділу ризик-менеджменту підприємства ПП «Приватна друкарня»

3) введення посади менеджера як фахівця з управління ризиками на підприємстві, або делегування частини його функцій фінансовому менеджеру, менеджеру зі збуту тощо. Для малих підприємств, де відсутні маркетологи,

фахівці такий варіант є найбільш оптимальним, і підприємству слід порадити ефект від залучення нового фахівця чи підготувати вже існуючого до виконання обов'язків щодо управління ризиками на підприємстві.

На нашу думку, менеджер по ризикам повинен володіти інформацією щодо можливості застрахувати той чи інший ризик, оскільки страхування, про що мова йшла вище, є одним із найбільш поширених методів при управлінні ризиками.

З точки зору менеджера по ризиках страхування є договірним передаванням ризику, оскільки при цьому невизначеність виникнення втрат передається в страховий пул. Воно особливо необхідне при ймовірності виникнення катастрофічних ризиків, переважно є основою програм управління ризиками, а іноді його проведення необхідне з огляду на вимоги чинного законодавства.

Менеджер ризику на підприємстві виконує такі функції, пов'язані з використанням страхування як методу управління ризиками [41, с. 234]:

- 1) внесення в довідкову інформацію по ризиках уточнень, отриманих від страхової компанії (імовірність реалізації економічних ризиків чи імовірність настання втрат, розмір можливих втрат тощо);
- 2) вибір страхової компанії;
- 3) встановлення контакту з агентом (або брокером) з приводу укладання договору страхування;
- 4) прийняття рішення з вибору виду страхування, типу договору, умов страхування тощо;
- 5) контролювання виконання умов договору страхування компанією;
- 6) контролювання дотримання підприємством умов договору страхування;
- 7) виконання функціональних обов'язків, пов'язаних з договором страхування та закріплених організацією за менеджером по управлінню ризиками (повідомлення про настання страхового випадку, виконання вимог страхової компанії, вирішення проблем, що виникають між організацією й страховою компанією, тощо).

Усі запропоновані варіанти створення відділу ризик-менеджменту на підприємстві в зарубіжній практиці прийнято називати “активним ризик-менеджментом”.

Так званий “пасивний ризик-менеджмент” передбачає залучення зовнішніх консультантів, які здійснюють необхідну роботу з ідентифікації і аналізу ризику, підбирають відповідні методи управління ключовими ризиками і диференційовано розподіляють їх по підрозділах компанії. При цьому всі необхідні рішення проводяться через керівні органи, але окремий підрозділ ризик-менеджменту не створюється.

Недоліки цього підходу очевидні: після від’їзду консультантів система ризик-менеджменту перестає працювати.

В прийнятті і реалізації рішень, пов’язаних з ризиком, важко переоцінити значущість особливостей сприйняття ризику самим суб’єктом діяльності – керівником.

Таким чином, для підприємства ПП «Приватна друкарня» нами пропонується використовувати вищенаведене ресурсне забезпечення системи ризик-менеджменту в управлінні персоналом підприємства, яке було систематизоване автором на підставі досліджених літературних джерел.

3.3 Формування стратегії та тактики ризик-менеджменту в управлінні персоналом на підприємстві ПП «Приватна друкарня»

Одним із найбільш важливих етапів впровадження системи ризик-менеджменту в управлінні персоналом на ПП «Приватна друкарня» є вибір стратегії та тактики управління кадровими ризиками.

Стратегія управління кадровими ризиками – це сукупність напрямків та способів використання засобів з метою досягнення поставленої мети. Кожному способу та напрямку відповідає певна сукупність вимог і обмежень з метою

ухвалення кращого рішення. Стратегія допомагає зосередитися на різноманітних варіантах рішення. Дані рішення не розходяться з генеральною лінією стратегії, і таким чином відкидаються всі інші варіанти. Як тільки поставлена мета досягається визначену стратегію завершують. І в подальшому нові цілі зумовлюють розробку нової стратегії. Тактика – практичні методи та засоби управління кадровими ризиками з метою досягнення визначеної мети в певних умовах. Вибір найкращого рішення та найбільш прийнятних даній господарській ситуації засобів, методів і напрямів управління кадровими ризиками є головною задачею тактики управління.

Загальна стратегія управління ризиками має свою систему евристичних правил і прийомів для ухвалення рішення в умовах ризику [35, с. 153]:

- не можна ризикувати більше, ніж це може дозволити власний капітал;
- завжди треба думати про наслідки ризику;
- позитивне рішення приймається лише при відсутності сумніву;
- не можна ризикувати великим заради малого;
- при наявності сумніву приймаються негативні рішення;
- не можна думати, що завжди існує тільки одне рішення, можливо, що є й інші варіанти.

Стратегія управління кадровими ризиками підприємства - це мистецтво управління даними ризиками в умовах невизначеності господарської ситуації, яке засноване на вмінні прогнозувати ризикову ситуацію, вимірювати її та знаходити шляхи для збереження, уникнення, компенсації тощо даних ризиків в залежності від цілей підприємства. Ця стратегія включає правила, на основі яких приймаються ризикові рішення і способи вибору їхнього варіанту.

Для управління кадровими ризиками підприємству ПП «Приватна друкарня» ми пропонуємо розробити механізм реалізації стратегії – систему ризик-менеджменту в управлінні персоналом підприємства, яка передбачає [41, с. 179]: створення ефективної системи оцінки і контролю рішень, виокремлення спеціального підрозділу (працівника), на якого покладається управління

кадровими ризиками, формування спеціальних резервів, засобів для страхування ризиків, покриття збитків і втрат.

Проаналізувавши отриману зону ризику (розрахунок подано у розділі 2.3), підприємство ПП «Приватна друкарня» може приступити до вибору стратегії управління кадровими ризиками. Процес її вибору складається із стадій розробки, доведення й аналізу (оцінки).

На першій стадії створюються стратегії, що дозволяють досягти поставлених проміжних цілей підприємства. Тут важливо розробити якомога більше альтернативних стратегій, залучити до цієї роботи не тільки вищих керівників, але й менеджерів середньої ланки, зокрема менеджера з управління ризиками підприємства. Це істотно розширить вибір і дозволить не пропустити потенційно кращий варіант. Значення розробки стратегії управління кадровими ризиками значно зростає за нестійкої економічної ситуації й невизначеності політичного середовища. Розробка стратегії потребує формування незмінюваного управлінського апарату, який оперативно і компетентно реалізуватиме прийняті рішення.

Друга стадія полягає в допрацюванні стратегій до рівня ризиковості діяльності підприємства. На даній стадії формується загальна стратегія по управлінню ризиками підприємства.

Третя стадія – це аналіз різноманітних варіантів рішень в рамках обраної стратегії по управлінню ризиками підприємства. Всі альтернативи оцінюються з метою визначення рівня придатності для досягнення головних цілей, що ставляться перед стратегією.

На вибір даної стратегії впливають численні та різноманітні фактори [41, с. 179]:

1. Вид бізнесу й особливості галузі, в якій працює підприємство. У першу чергу тут береться до уваги рівень конкуренції з боку організацій, що виробляють однакову продукцію чи продукцію, що її заміняє, і поставляє на ті ж ринки.

2. Стан зовнішнього оточення. Стабільне воно чи піддається частим змінам? Наскільки передбачувані ці зміни?

3. Характер цілей, що ставить перед собою підприємство; цінності, якими керуються при прийнятті рішень вищі менеджери або власники підприємства.

4. Рівень ризику. Для розробки стратегії по управлінню ризиками даний фактор є ключовим. Перед керівництвом постає питання – який рівень ризику для організації є припустимим.

5. Внутрішня структура організації, її сильні і слабкі сторони. Сильні функціональні зони підприємства сприяють успішному використанню нових можливостей, що відкриваються. Слабкі сторони вимагають посилення уваги з боку керівництва при виборі стратегії, її реалізації, щоб уникнути потенційних загроз і успішно конкурувати з іншими організаціями.

6. Досвід реалізації минулих стратегій. Цей фактор пов'язаний із людським фактором, із психологією людей. Він може носити як позитивний, так і негативний характер. Часто керівники свідомо або інтуїтивно знаходяться під впливом досвіду реалізації стратегій, обраних підприємством в минулому. Досвід дозволяє, з одного боку, уникнути повторення минулих помилок, а з іншого – обмежує вибір.

7. Фактор часу. Цей фактор при прийнятті управлінських рішень відіграє важливу роль. Він може сприяти успіху чи невдачі підприємства. Навіть найпрекрасніша стратегія, нова технологія чи новий товар не ведуть до успіху, якщо вони будуть заявлені на ринок невчасно. А це може призвести підприємство до великих втрат чи навіть до банкрутства [41].

Отже, основою формування стратегії управління кадровими ризиками є оцінювання реального стану справ у економіці й політичній системі країни, перспектив національного та зарубіжного ринків. З огляду на це стратегія управління ризиками потребує стратегічного мислення. Останнє передбачає дії в межах певного набору припущень і можливих альтернатив, а також наявність складних припущень та альтернатив, що потенційно ведуть до нових і більш відповідних. Завжди існує можливість встановити деякі припущення та принципи, однак вони мають ґрунтуватися на відповідних цілях. Зокрема, якщо ціллю для

підприємства ПП «Приватна друкарня» буде ефективність процесу управління кадровими ризиками підприємства, то це будуть наступні принципи [19]:

- адресності (управляти ризиками повинен той, хто має змогу і повноваження вплинути на обставини, що їх спричиняють);
- далекосяжності (заходи необхідно оцінювати не лише за продуктивністю (кількісними показниками здійснення), але й за далекосяжними наслідками та впливами);
- відповідності (вибір заходів з управління залежить від характеристик ризику);
- економічності (пріоритет мають ті форми роботи з ризиками, які дають змогу досягти певного рівня результативності за умови мінімального використання ресурсів);
- превентивності (важливо раніше усунути незначну небезпеку, ніж пізніше вирішувати складну проблему).

Визначені принципи та припущення є корисними і необхідними для ефективної діяльності керівників різних ланок. Однак стратегічне мислення охоплює також методи, за якими суб'єкти управління мають навчитися мислити на перспективу, а не тільки думати про первинні потреби підприємства. Це необхідно насамперед для постійного розвитку робочого процесу та вироблення вміння ухвалювати рішення в нових ситуаціях. Відтак, прийняття стратегічного рішення потребує зосередження уваги на цілях. Її концентрація на обмеженнях і перешкодах значно ускладнює можливість визначення об'єктивних рішень та шляхів ефективного розвитку.

Вважаємо, що знання самі собою не є частиною стратегії, однак саме на них мають ґрунтуватися стратегічні рішення. Без розуміння причин поведінки зарубіжних підприємств-партнерів та ефективності стратегій роботи неможливо приймати правильні рішення. Тому для забезпечення максимальної дієвості системи управління кадровими ризиками підприємства ПП «Приватна друкарня» важливе значення має підбір персоналу, який працює з ризиками, за принципом компетентності з відповідними знаннями та вміннями. Зазначені підходи до

розробки стратегії управління ризиками формують основні елементи цього процесу, які сприятимуть успішному його впровадженню (таблиця 3.2).

Таблиця 3.2 - Основні елементи стратегії управління кадровими ризиками підприємства ПП «Приватна друкарня»

Назва елемента	Зміст застосування елемента
Наявність відповідної структури	Забезпечення функціональної та структурної підтримки процесу управління кадровими ризиками
Належна інформаційна підтримка	Забезпечення управління об'єктивною та достовірною інформацією, а також ефективного її поширення
Відповідна культура прийняття рішень	Фундаментальні зміни в процесах і визначенні пріоритетів при прийнятті рішень, зокрема на рівні вищого керівництва
Наявність чітко організованих процесів	Організація процесів з урахуванням того, що визначення етапів управління кадровими ризиками та призначення відповідальних – це лише засіб для досягнення мети, а не кінцевий результат
Застосування адекватних до ситуації методів роботи з кадровими ризиками	Вибір ефективних інструментів програмного забезпечення, кількісних та якісних методів роботи з кадровими ризиками підприємства за принципом доступності та повноти
Обгрунтована послідовність дій	Визначення послідовності здійснення заходів щодо впровадження управління кадровими ризиками у діяльність підприємства за принципом своєчасності кожного етапу після відповідної підготовки всіх необхідних передумов для цього
Відповідний спосіб мислення	Здатність управлінського персоналу до адекватного усвідомлення змісту поточних завдань, їхньої відповідності стратегічним цілям для своєчасного виявлення ініціативи щодо усунення кадрових ризиків
Рівень кваліфікації та ступінь залучення суб'єктів управління	Забезпечення розуміння основних концептуальних понять і принципів організації роботи з кадровими ризиками, формування спеціальних навичок і відповідних можливостей у фахівців, відповідальних за виконання управлінських функцій щодо моніторингу ризиків

Проте поряд із стратегічним наявний також операційний рівень, на якому ефективно управління кадровими ризиками забезпечує розробку головних проектів і програм, що дає змогу завчасно попереджати потенційні проблеми та визначати можливості для їхнього вирішення. Таким чином, відповідно до визначених цілей управління формується його тактика, що є формою деталізації

стратегії та обов'язковим елементом системи управління кадровими ризиками підприємства ПП «Приватна друкарня».

Тактика управління кадровими ризиками – це методи та прийоми менеджменту, які використовуються на практиці для досягнення поставленої мети підприємства. Її метою є вибір оптимального рішення та найконструктивніших у конкретній господарській ситуації методів та прийомів управління кадровими ризиками. Системний підхід до тактики управління ризиками – це складне завдання, від вирішення якого залежить не лише ефективність роботи з кадровими ризиками, але й досягнення основних цілей підприємства в конкретних соціально-економічних умовах. Виробляючи тактику управління, підприємство ПП «Приватна друкарня», з одного боку, має мінімізувати ризики, а з другого – не ускладнювати умови діяльності зарубіжних контрагентів [55].

Таким чином, для вибору та реалізації стратегії управління кадровими ризиками підприємства ПП «Приватна друкарня» побудуємо матрицю вибору стратегії управління кадровими ризиками, яка дозволить сформувати портфель стратегій для підприємства з урахуванням отриманого рівня ризику підприємства ПП «Приватна друкарня» та ступеня толерантності підприємства до ризику. За 4 рівнями ризику, які було розглянуто в 2.3, для підприємства ПП «Приватна друкарня» можливо визначити стратегію управління ризиком за допомогою розробленого матричного методу (таблиця 3.3) [55].

Таблиця 3.3 - Матриця вибору стратегії управління кадровими ризиками

Рівень ризику	Ступінь толерантності підприємства до ризику		
	Високий	Середній	Низький
Низький	Стратегія прийняття ризику	Безризикова стратегія	Безризикова стратегія
Середній	Стратегія прийняття ризику	Стратегія превентивних дій	Безризикова стратегія
Підвищений	Стратегія превентивних дій	Стратегія превентивних дій	Стратегія подальшого впливу на ризики
Високий	Стратегія активного реагування	Стратегія активного реагування	Стратегія пасивного захисту

Матриця вибору стратегії управління кадровими ризиками дає можливість обрати стратегію для підприємства під час управління ризиками. Для підприємства ПП «Приватна друкарня» рекомендованими була така стратегія як стратегія превентивних дій (таблиця 3.4).

Таблиця 3.4 - Стратегія управління кадровими ризиками для підприємства ПП «Приватна друкарня»

Назва підприємства	Назва стратегії	Зміст стратегії
ПП «Приватна друкарня»	Стратегія превентивних дій	Стратегія здійснюється з метою створення умов, що виключають появу причини та факторів кадрових ризиків. В процесі реалізації стратегії розробляються заходи, що направлені на зменшення ймовірності збитків, а також мінімізацію їх наслідків.

Однією з основних проблем, з якою зустрічаються в процесі прийняття рішень в управлінні ризиками, виступає підвищення ступеня відповідальності менеджменту за рішення, які приймаються, за рахунок підсилення ризику. Одна із головних умов, що дасть змогу підсилити позиції підприємства на ринку – підсилення ризику в системі управління ризиками підприємства, однак тут важливим кроком є визначення тієї межі ризику, яка буде прийнятною для підприємства.

Висновки до розділу 3

Таким чином, нами у розділі 3 було сформовано систему ризик-менеджменту в управлінні персоналом підприємства ПП «Приватна друкарня». Запроваджено систему заходів щодо усунення кадрових ризиків підприємства

ПП «Приватна друкарня». Розроблено процес управління кадровими ризиками підприємства.

Розглянуто складові елементи системи ризик-менеджменту в управлінні персоналом ПП «Приватна друкарня», до яких ми віднесли чотири взаємозалежних елементи: методи управління, важелі, засоби та забезпечення. Далі нами був розкритий склад зазначених елементів системи ризик-менеджменту підприємства ПП «Приватна друкарня».

Серед забезпечення системи ризик-менеджменту в управлінні персоналом підприємства вважаємо за доцільне зупинитися детально саме на його кадровому забезпеченні, як основи системи ризик-менеджменту в управлінні персоналом ПП «Приватна друкарня». Тому було запропоновано організаційно-функціональну структуру відділу ризик-менеджменту для підприємства ПП «Приватна друкарня».

Сформовано стратегію та тактику ризик-менеджменту в управлінні персоналом на підприємстві ПП «Приватна друкарня». Було розглянуто основні елементи стратегії управління кадровими ризиками підприємства ПП «Приватна друкарня».

Розроблено матрицю вибору стратегії управління кадровими ризиками, яка нам дала змогу обрати саме стратегію по управлінню кадровими ризиками на досліджуваному підприємстві.

Зазначено, що для ПП «Приватна друкарня» у 2021 році характерною є стратегія превентивних дій, яка здійснюється з метою створення умов, що виключають появу причини та факторів кадрових ризиків. В процесі реалізації стратегії розробляються заходи, що направлені на зменшення ймовірності збитків, а також мінімізацію їх наслідків.

ВИСНОВКИ

Основні наукові результати магістерської роботи дозволили розв'язати наукову проблему запровадження ризик-менеджменту на рівні комерційного підприємства. Узагальнення результатів дослідження дало можливість дійти таких висновків:

1. Розглядаючи поняття «ризик», «управління ризиком», «ризик-менеджменту», встановлено, що в більшості випадків ризик-менеджмент визначають як процес впливу суб'єктів управління на об'єкт господарювання з метою мінімізації негативних наслідків дії певних чинників. Система ризик-менеджменту включає в себе: мету, цілі, функціональні етапи, предмет, об'єкт, суб'єкт, інструменти. Визначено, що кожен напрям управлінської діяльності ризик-менеджменту має певні етапи та переваги від використання підприємством політики в сфері управління ризиком.

2. Розглянуто побудову процесу управління ризиками, запропоновану Федерацією європейських асоціацій ризик-менеджерів (FERMA) та розглянуто кількісні та якісні методів оцінки ризиків підприємств, що дозволило розкрити етапи створення підсистем ризик-менеджменту підприємства, проаналізовано інформаційно-логічну модель управління ризиком системою підприємства.

3. Досліджено функціональні особливості ризик-менеджменту в управлінні персоналом підприємства.

4. Здійснено аналіз фінансово-господарської діяльності та ефективності використання робочої сили ПП «Приватна друкарня» як основи забезпечення ризик-менеджменту на підприємстві.

5. Оцінено кадрові ризики на прикладі підприємства ПП «Приватна друкарня». Зроблено висновок, що кадрові ризики знаходяться на середньому рівні і потребують розробки спеціальних методів по управлінню ними.

6. Запроваджено систему заходів щодо усунення кадрових ризиків підприємства ПП «Приватна друкарня».

7. Розроблено систему ризик-менеджменту в управлінні персоналом підприємства ПП «Приватна друкарня». Варто зазначити, що проблема управління кадровими ризиками являється комплексною та не може бути вирішена фрагментарно, використовуючи тільки окремі інструменти. Тому необхідною була розробка та впровадження системи, що торкається всіх аспектів діяльності підприємства, а особливо управління персоналом. Комплексне управління ризиками і, зокрема кадровими ризиками, повинно бути невід'ємною частиною стратегічного та оперативного управління будь-якого підприємства, що намагається підвищити свою конкурентоздатність на світових ринках.

8. Сформовано стратегію та тактику ризик-менеджменту в управлінні персоналом на підприємстві ПП «Приватна друкарня». Хоча розроблення стратегії управління кадровими ризиками займає багато часу, її потрібно обов'язково розробляти, а в поточній ситуації для зменшення існуючих негативних тенденцій підприємства ПП «Приватна друкарня», необхідно починати із формулювання короткотермінових тактичних цілей.

ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ

1. Bashynska I. The overview-analytical document of existing domestic and modern worldwide methods for identifying risk, its estimation and minimization of negative influence in international collective monograph «Mechanisms of interaction between competitiveness and innovation in modern international economic relations: collective monograph» / edited by M. Bezpartochnyi, in 4 Vol. / ISMA University. – Riga: «Landmark» SIA, 2017. – Vol. 3. – 248 p.
2. Bashynskaya I. Organization of the ensuring the informational and analytical safety at the enterprise. Institutionelle Grundlagen für die Funktionierung der Ökonomik unter den Bedingungen der Transformation: Sammelwerk der wissenschaftlichen Artikel. Vol. 2 – Verlag SWG imex GmbH, Nürnberg, Deutschland, 2014. – pp. 216-218
3. Bernard L. Erven The Role of Human Resource Management in Risk Management. URL <http://articles.extension.org/pages/15506/the-role-of-human-resource-management-in-risk-management>.
4. Bernard Marr. What Are Key Performance Indicators (KPIs)? A Simple Explanation For Everyone. URL: <https://www.bernardmarr.com/default.asp?contentID=762> (дата звернення: 11.10.2021)
5. Enhancing Shareholder Wealth by Better Managing Business Risk. International Federation of Accountants New York, USA. - 54 p.
6. Gloeckner E. COI: Candor Or Inhibition? Managing Conflicts Of Interest. URL: <https://www.nonprofitrisk.org/resources/articles/coi-candor-inhibition-managing-conflicts-interestю>
7. Risk management standard (RM, AIRMIC i ALARM (FERMA RMS). URL: <http://www.ferma.eu/app/uploads/2011/11/a-risk-management-standard-russian-version.pdf> (дата звернення: 16.09.2021).

8. Артищук І. В. Управління ризикозахищеністю підприємства / І. В. Артищук // Науковий вісник НЛТУ України. - 2011. - №21.5. - С. 153-159.
9. Балджи М.Д. Економічний ризик та методи його вимірювання: навчальний посібник. - Харків : Промарт, 2015. - 300 с.
10. Безручук С.Л. Аутсорсинг і аутстафінг: відмінності понять / С.Л. Безручук, І.Ю. Тишкевич. URL: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2020/01/185.pdf>
11. Білорус Т. В. Ризики при прийнятті кадрових-управлінських рішень / Т. В. Білорус, О. О. Бурмістрова // Ефективна економіка. – 2021. - №1. URL: www.economy.nayka.com.ua
12. Бобович А.П. Риск-менеджмент в организации / А.П. Бобович // Потребительская кооперация. - 2015. - № 1(8). - С. 49–55.
13. Болдуєв М. В. Бухгалтерська модель управління ризиками на промислових підприємствах / М. В. Болдуєв // Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. - 2010. - № 5. - С. 115-120.
14. Бортнікова Є. В. Історія походження та сутність поняття «ризик», «ризик-менеджмент», та «операційні ризики. / Є.В. Бортнікова // Ефективна економіка. - 2012. - № 8. - С. 88. URL: economy.nayka.com.ua (дата звернення: 15.10.2021).
15. Вербіцька І. І. Ризик-менеджмент як сучасна система управління ризиками підприємницьких структур / І.І. Вербіцька // Сталий розвиток економіки. - 2013. - № 5. - С. 282-291.
16. Вітлінський В. В. Аналіз, моделювання та управління економічним ризиком: навчально-методичний посібник для самостійного вивчення дисципліни / В.В. Вітлінський, П.І. Верченко. - Київ: КНЕУ, 2012. - 292 с.
17. Вітлінський В. В. Економічний ризик та методи його вимірювання: підручник / В.В. Вітлінський, С.І Наконечний, О.Д. Шарапов – Київ : КНЕУ, 2019. - 354 с.

18. Внукова Н. М. Базова методика оцінки економічного ризику підприємств / Н. М. Внукова, В.А. Смоляк // Фінанси України. - 2012. - № 10. - С. 15–21.
19. Войнаренко М.П. Стратегія розвитку легкої промисловості України / М.П. Войнаренко // Вісник Хмельницького національного університету. - 2009. - Т.1, №6. - С. 13-19.
20. Воржакова Ю. П. Методи мінімізації кадрових ризиків / Ю. П. Воржакова // Науковий вісник Херсонського державного університету. – 2019. – Вип. 33. – С. 89-92.
21. Воржакова Ю. П. Система управління кадровими ризиками / Ю. П. Воржакова // Підприємництво та інновації. – 2018. - Вип. 6. - С. 41-47. URL: <http://ei-journal.in.ua/index.php/journal/article/view/142>.
22. Говорунов О.Г. Застосовність методів прогнозування та управління ризиками в умовах непередбачуваності. URL: <http://www.nbuuv.gov.ua/node/2116> (дата звернення: 12.09.2021).
23. Голубєва Т. С. Методологічні підходи до оцінки ефективності діяльності підприємства / Т. С. Голубєва, І. В. Колос // Актуальні проблеми економіки. - 2006. - № 5. - С. 66-71.
24. Гончар Т. Основные направления формирования системы управления рисками на металлургических предприятиях Украины / Т. Гончар // Економіст. - 2010. - № 9. - С. 42-45.
25. Гончаров В. М. Управління ризиками в логістиці: навчальний посібник / Гончаров В.М., Ларіна Р. Р., Балусєва О. В., Овечкіна О.А., Моргачов І. В. – Львів: Магнолія 2006, Львів. - 2016. - 253 с.
26. Гранатуров В. М. Аналіз підприємницьких ризиків: проблеми визначення, класифікації та кількісні оцінки : монографія / В.М. Гранатуров, І.В. Литовченко, С. К. Харічков. - Одеса : Ін-т проблем ринку та екон.-екол. досліджень НАН України, 2013. - 188 с.
27. Донець Л. І. Економічні ризики та методи їх вимірювання : навчальний посібник - Київ: Центр навчальної літератури, 2006. - 312 с.

28. Дерев'янюк Т.А. Формування системи ризик-менеджменту в управлінні персоналом / Т.А. Дерев'янюк // Управління змінами та інновації. – 2021. - № 2. – С. 16-20. вилучено із <http://cmi.politehnica.zp.ua/index.php/journal/article/view/24>
29. Дерід І.О. Кадрові ризики у міжнародному бізнесі / І.О. Дерід, Ю.О. Гармаш // Вісник Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна. Серія «Міжнародні відносини. Економіка. Країнознавство. Туризм». – 2019. - Вип. 6. - С. 33–37.
30. Дуднева Ю. Е. Сутність та класифікація кадрових ризиків організації / Ю.Е. Дуднева // Економіка і суспільство. – 2017. - № 8. – С. 245-249.
31. Економічний ризик: методи оцінки та управління : навчальний посібник / Т. А. Васильєва, С. В. Леонов, Я. М. Кривич та ін.; під заг. ред. д-ра екон. наук, проф. Т. А. Васильєвої, канд. екон. наук Я. М. Кривич. - Суми : ДВНЗ «УАБС НБУ», 2015. - 208 с.
32. Електронна енциклопедія законодавства України. URL: http://dict.ippi.org.ua/wiki/ЯКІСНА_ОЦІНКА_РИЗИКУ (дата звернення: 25.11.2021).
33. Єпіфанова І. Ю. Стратегічне управління ризиками в системі управління персоналом / І. Ю. Єпіфанова, В. Д. Панкова, Л. М. Ткачук // Вісник ХНУ. Економічні науки. – 2021. - № 6. – С. 12-15.
34. Закомлистов С. В. Управління ризиками зовнішньоекономічної діяльності підприємства / С. В. Закомлистов // Інвестиції: практика та досвід. - 2009. - № 13. - С. 55-56.
35. Захарченко П. В. Проекти в галузі інфраструктури: партнерство державного та приватного секторів : підручник / П. В. Захарченко, А. О. Сосновський, О. М. Гавриш, С. А. Ушацький. - К. : СПД Павленко, 2010. - 252 с.
36. Калініченко Л. Л. Управління кадровим ризиком на основі застосування когнітивного моделювання / Л.Л. Калініченко // Ефективна економіка. - 2012. - № 7.

37. Караєва Н.В. Ризик-менеджмент сталого розвитку енергетики: інформаційна підтримка прийняття рішень: навчальний посібник / Н.В. Караєва, С.В. Войтко, Л.В. Сорокіна. - Київ : Альфа реклама, 2013. - 308 с.
38. Клейменова Г. В. Управление рисками в системе методов и инструментов стратегического менеджмента промышленных предприятий / Г. В. Клейменова, Я. А. Панкратова // Экономические науки. - 2010. - № 4. - С. 152-155.
39. Ковалев П. П. Некоторые аспекты управления рисками / П. П. Ковалев // Деньги и кредит. - 2006. - № 1. - С. 47-51.
40. Коваленко О. М. Методичні підходи до створення підсистеми ризик-менеджменту в системі управління інтегрованою промисловою компанією / О.М. Коваленко, О.В. Станіславик // Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління. - 2016. - Т. 15, Вип. 1. - С. 79-95.
41. Ковальов О. П. Сутність атрибутивні якості і функції категорії «ризик» / О. П. Ковальов // Формування ринкових відносин в Україні: Зб. наук. праць. - 2006. - № 4. - С. 21-25.
42. Кондрашихін А. Б. Теорія та практика підприємницького ризику : навчальний посібник / А.Б. Кондрашихін, Т.В. Пепа. - Київ : ЦУЛ, 2019. - 224 с.
43. Кудрицька Ж. В. Організація системи управління кадровими ризиками на підприємстві / Ж. В. Кудрицька, А. Ю. Беккер // Інфраструктура ринку. – 2019. – Вип. 8. – С. 71-74.
44. Кузьмак О. М. Ефективна система ризик-менеджменту як дієвий засіб забезпечення стійкості фінансових установ / О.М. Кузьмак // Наука і Європа. - 2015. - № 10. - С. 94–101.
45. Кузьмін О. Є. Ризики та організаційне забезпечення процесу інтелектуалізації систем менеджменту підприємств / О.Є. Кузьмін, Й.С. Ситник // Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія : Економіка і менеджмент. - 2019. - Вип. 23(1). - С. 81-85.
46. Лопатовський В. Оцінка необхідності використання процесу управління ризиками на підприємстві / В. Лопатовський // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. - 2020. - № 6., Т. 1. - С. 105–108.

47. Лук'янова В. В. Діагностика ризику діяльності підприємства. / В. В. Лук'янова. - Хмельницький: ПП Ковальський В. В., 2007. - 312 с.
48. Мороз О. В. Оптимальне управління економічними системами в умовах невизначеності та ризику: монографія / О.В. Мороз, А.В. Матвійчук. – Вінниця: УНІВЕРСУМ–Вінниця, 2013. –177 с.
49. Мостенська Т. Л. Ризик-менеджмент як чинник забезпечення економічної безпеки підприємств / Т.Л. Мостенська, Ю.В. Білан, Т.Г. Мостенська // Актуальні проблеми економіки. - 2015. - Т. 170. - С. 193-199.
50. Навчальні матеріали онлайн. Методи кількісного та якісного оцінювання ризику. URL: http://pidruchniki.com/67942/management/metodi_kilkisnogo_yakisnogo_otsinyuvannya_riziku (дата звернення: 27.11.2021)
51. Нижник В. М. Забезпечення економічної безпеки України в процесах євроінтеграційного розвитку / В. М. Нижник // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. - 2015. - № 4., Ч. 2., Т. 2. - С. 7–10.
52. Ніколаєнко С. Н. Ризик-менеджмент у медичному страхуванні / С. Н. Ніколаєнко // Наукові праці МАУП. - 2011. - № 3. - С. 141–144.
53. Новосад В. П. Кількісні методи експертного оцінювання : наук.-метод. Розробка / В. П. Новосад, Р. Г. Селіверстов, І. І. Артим. - Київ : НАДУ, 2019. - 36 с. URL: <http://heqes.kubg.edu.ua/wp-content/uploads/2019/10/Кількісні-методи-експертного-оцінювання.df> (дата звернення: 16.09.2021).
54. Офіційний сайт International Organization for Standardization. URL: <https://www.iso.org/iso-31000-risk-management.html>.
55. Офіційний сайт приватного підприємства «Приватна друкарня». URL: <https://pryvatna.com.ua/uk/>
56. Скопенко Н. С. Ризик-менеджмент як інструмент управління господарським ризиком підприємства / Н. С. Скопенко, Т. Л. Мостенська // Вісник Запорізького національного університету: Збірник наукових статей. Економічні науки. - Запоріжжя: ЗНУ. - 2016. - № 3(7). - С. 72-79.

57. Старостіна А. О. Ризик-менеджмент: теорія та практика: навч. посіб. / А. О. Старостіна, В. А. Кравченко. - К.: Кондор, 2004. - 200 с.
58. Степанова Т. А. Управление рисками внешнеэкономической деятельности / Т. А. Степанова, Д. В. Пудрик // Наукові праці Донецького державного технічного університету. - 2002. - №53. - С. 29-39.
59. Стрельбіцька Н. Становлення та розвиток міжнародних стандартів управління ризиками / Н. Стрельбіцька // Вісник Київського національного торговельно-економічного університету. - 2020. - № 6. - С. 84-93.
60. Тарасова К. І. Сценарний підхід до оцінки підприємницьких ризиків. URL: <http://nauka.kushnir.mk.ua/?p=68173> (дата звернення: 02.10.2021)
61. Ткаченко А. М. Методи оцінки підприємницького ризику / А. М. Ткаченко, І. С. Якось. URL: <http://www.nbu.gov.ua/node/2116> (дата звернення: 05.09.2021).
62. Тюленєва Ю. Основи механізму управління ризиками підприємницької діяльності / Ю. Тюленєва // Проблемы науки. - 2016. - № 1. - С. 39-45.
63. Хотомлянський О. Л. Методика оцінки цінності працівників підприємства / О.Л. Хотомлянський, Т.А. Дерев'яно // Торгівля і ринок України : Тематичний збірник наукових праць. - Вип. 22. - Донецьк : ДонДУЕТ, 2006. - С. 408-412.
64. Хохлов Н. В. Управление риском / Н.В. Хохлов. - Москва: ЮНИТИ-ДАНА, 2019. - 239 с.
65. Хрущ Н. А. Функціональні особливості управління ризиками підприємницької діяльності / Н.А. Хрущ, І.О. Доценко // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. - 2016. - № 4 (2). - С. 268-272.
66. Цвігун Т. В. Механізм управління ризиками в системі управління підприємством / Т.В. Цвігун // Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія : Економіка і менеджмент. - 2019. - Вип. 23(2). - С. 9-13.

67. Черчик Л. Система ризик-менеджменту підприємства: сутність та складові / Л. Черчик, І. Івашкевич, С. Бегун // Економічний форум. - 2019. - № 1. - С. 178–184.
68. Шарапов О. Д. Проблеми економічного ризику: аналіз та управління: наук. пр. за матеріалами Першої Всеукраїнської наук.-практ. конф. 26–28 жовтня 2008 року / О. Д. Шарапов. – Київ, 2008. - 94 с.
69. Шахова М. Классификация и оценка рисков. URL: <http://www.estimatica.info/assessment/standards-and-methods/85-postavit-na-kartu-klassifikatsiya-i-otsenka-riskov> (дата звернення: 17.10.2021).
70. Шепеленко О. В. Управління підприємницькими ризиками суб'єкта господарювання / О.В. Шепеленко // Вісник ДонНУЕТ. Економічні науки. - 2011. № 4 (52). - С. 189–199.
71. Шпандарук В. Вдосконалення управління ризиками підприємств на засадах реалізації превентивних заходів / В. Шпандрук // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. - 2016. - № 3., Т. 1. - С. 241-244.
72. Штефанич Д. А. Управління підприємницьким ризиком : навчальний посібник / Д. А. Штефанич // Тернопіль : «Економічна думка», 2009. - 224 с.
73. Щербак В.Г. Кадрові ризики в системі менеджменту персоналу / В.Г. Щербак, О.П. Пугачов // Ринок праці та зайнятість населення. - 2013. - № 2. - С. 12-16. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/rpzn_2013_2_4.

ДОДАТКИ