

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: «Сучасні технології управління кадровими ризиками в діяльності підприємства (на прикладі КП «Хмельницька інфекційна лікарня» Хмельницької міської ради)»


ДРУПЕП. 017175.01.01.00

Виконала: студентка 2 курсу, групи УПЕП_м-21-1


Підпис

А. І. Дарморос
Ініціали, прізвище

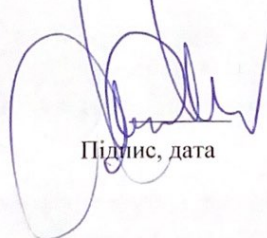
Керівник
канд. екон. наук, ст. викладач


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)

Дарморос Анастасія Ігорівна

Прізвище, ім'я, по батькові студента

1. Тема проекту (роботи): «Сучасні технології управління кадровими ризиками в діяльності підприємства (на прикладі КП «Хмельницька інфекційна лікарня» Хмельницької міської ради)»

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 управління кадровими ризиками на підприємстві. У другому розділі дипломної роботи досліджено управління кадровими ризиками комунального підприємства «Хмельницька інфекційна лікарня» Хмельницької міської ради. У третьому розділі дипломної роботи здійснено впровадження сучасних технологій управління кадровими ризиками комунального підприємства «Хмельницька інфекційна лікарня» Хмельницької міської ради.

5. Перелік графічного матеріалу (із зазначенням обов'язкових креслень) Таблиця -

сучасні підходи до трактування поняття «управління ризиками»; Рисунок - мвзасмозв'язку загроз діяльності суб'єкта господарювання та ризику втрати фінансових ресурсів; Рисунок - визначення поняття «кадровий ризик»; Табл класифікація кадрових ризиків підприємства; Рисунок - послідовність елементів системи управління ризиками; Рисунок - структура КП «Хмельницька інфекційна лікарня» Хмельницької міської ради; Таблиця - характеристика основних техніко-економічних показників КП «Хмельницька інфекційна лікарня» Хмельницької міської ради за 2021 рр.; Таблиця - аналіз витратної частини КП «Хмельницька інфекційна лікарня» Хмельницької міської ради за 2019-2021 рр.; Рисунок - характеристика витратної частини КП «Хмельницька інфекційна лікарня» Хмельницької міської ради за 2019 рр.

6. Консультанти розділів дипломного проекту (роботи)

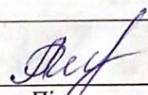
Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв

7. Дата видачі завдання: 01.09.2022 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

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

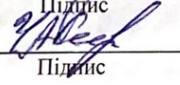
Студент


Підпис

А.І. Дарморос

Ініціали, прізвище

Керівник роботи


Підпис

О.С. Мантур-Чубата

Ініціали, прізвище

АНОТАЦІЯ

Дипломна робота «Сучасні технології управління кадровими ризиками в діяльності підприємства (на прикладі КП «Хмельницька інфекційна лікарня» Хмельницької міської ради)».

Виконала студентка гр. УПЕП_м-21-1 Дарморос А. І., керівник Мантур-Чубата О. С. кандидат екон. наук, старший викладач.

Обсяг – 81 с., 12 рис., 16 табл., додатки, 63 джерела.

Ключові слова: ризик, кадровий ризик, технологія, управління ризиками, управління персоналом.

Метою магістерської роботи є систематизація теоретичних та методичних основ щодо запровадження сучасних технологій управління кадровими ризиками в діяльності підприємства.

Об'єктом дослідження є сучасні технології управління кадровими ризиками в діяльності підприємства. Предметом дослідження – теоретичні та методичні основи кадрового управління ризиками підприємства.

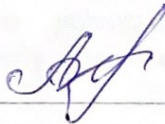
У першому розділі дипломної роботи розглянуто теоретичні засади управління кадровими ризиками на підприємстві.

У другому розділі дипломної роботи досліджено управління кадровими ризиками комунального підприємства «Хмельницька інфекційна лікарня» Хмельницької міської ради.

У третьому розділі дипломної роботи здійснено впровадження сучасних технологій управління кадровими ризиками комунального підприємства «Хмельницька інфекційна лікарня» Хмельницької міської ради.

14.12.2022

Дата



Підпис

Ім'я користувача:
Кафедра_УПЕП Волянська_Савчук

ID перевірки:
1013249483

Дата перевірки:
08.12.2022 19:42:04 EET

Тип перевірки:
Doc vs Internet + Library

Дата звіту:
08.12.2022 19:58:45 EET

ID користувача:
100008309

Назва документа: ДР Дарморос

Кількість сторінок: 81 Кількість слів: 17245 Кількість символів: 135879 Розмір файлу: 382.76 KB ID файлу: 1013008130

1751 слово позначене як "вилучене" та не враховується у підрахунку слів

20.6% Схожість

Найбільша схожість: 6.23% з Інтернет-джерелом (<http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1275>)

20.2% Джерела з Інтернету 315 Сторінка 83

1.29% Джерела з Бібліотеки 37 Сторінка 86

0.2% Цитат

Цитати 4 Сторінка 87

Не знайдено жодних посилань

8.81% Вилучень

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

8.11% Вилучення з Інтернету 32 Сторінка 88

0.7% Вилученого тексту з Бібліотеки 41 Сторінка 88

Модифікації

Виявлено модифікації тексту Детальна інформація доступна в онлайн-звіті.

Замінені символи 7

Wed Dec 14 09:07:52 EET 2022, Волянська-Савчук Леся Вікторівна, Хмельницький національний університет, ХНУ

Anti-Plagiarism v-15.257

Максимальное совпадение с одним документом 6.0%

Словари проверки: en_US, ru_RU, ua_UA. Ошибок в документах: 7%

ID: 109670 Название: Сучасні технології управління кадровими ризиками в діяльності підприємства (на прикладі КП «Хмельницька інфекційна лікарня» Хмельницької міської ради) Добавлено в БД: 2022-12-14 Авторы: Дарморос Анастасія Ігорівна Руководители: Мантур-Чубата О. С. Консультанты: Опоненты:	Документ		Суммарное совпадение по Базе Данных	
	Символы	Лексемы	Символы	Лексемы
	119402	822	17883 (15%)	171 (21%)

Источник плагиата

ID	Описание	Наличие плагиата в документе	
		Символы	Лексемы

ЗМІСТ

	С.
Вступ	5
1 Теоретичні засади управління кадровими ризиками на підприємстві.....	10
1.1 Поняття та головні особливості управління кадровими ризиками на підприємстві.....	10
1.2 Класифікація сучасних технологій управління кадровими ризиками на підприємстві.....	17
1.3 Зарубіжний досвід управління кадровими ризиками підприємства.....	21
Висновки до розділу 1	29
2 Дослідження управління кадровими ризиками комунального підприємства «Хмельницька інфекційна лікарня» Хмельницької міської ради.....	31
2.1 Загальна характеристика діяльності комунального підприємства «Хмельницька інфекційна лікарня» Хмельницької міської ради.....	31
2.2 Аналіз ефективності використання персоналу комунального підприємства “Хмельницька інфекційна лікарня” Хмельницької міської ради.....	37
2.3 Аналіз стану управління кадровими ризиками комунального підприємства “Хмельницька інфекційна лікарня” Хмельницької міської ради.....	42
Висновки до розділу 2	49
3 Впровадження сучасних технологій управління кадровими ризиками комунального підприємства “Хмельницька інфекційна лікарня” Хмельницької міської ради.....	51
3.1 Використання сучасних технологій оцінки кадрових ризиків як елементів ефективної системи управління кадровими ризиками комунального підприємства “Хмельницька інфекційна лікарня” Хмельницької міської ради.....	51
3.2 Формування системи оцінки кадрових ризиків, що виникають в процесі управління персоналу комунального підприємства “Хмельницька інфекційна лікарня” Хмельницької міської ради.....	58
3.3 Розробка заходів по управлінню кадровими ризиками комунального підприємства “Хмельницька інфекційна лікарня” Хмельницької міської ради.....	65
Висновки до розділу 3	71
Висновки	72
Перелік джерел посилання	74
Додатки	81

ВСТУП

У період реформування вітчизняної економіки України питання модернізації медичної сфери є надзвичайно актуальним разом із проблематикою управління й оцінки якості та безпеки медичної допомоги населенню. Відповідно до моменту проведення реформ у медичній галузі управління медичними закладами здійснювалося на індивідуальних професійних обов'язках і зобов'язаннях. Сьогодні ж у сфері охорони здоров'я відбувається інтеграція системи управління кадровими ризиками в діяльність медичних установ, оскільки кадрова безпека тісно пов'язана з підсистемою управління персоналом підприємства, тому вона є однією з найбільш важливих і актуальних проблем у системі управління економічною безпекою підприємства у цілому.

Управління ризиками сьогодні є компонентом організаційних процесів, який повинен враховувати потребу зацікавлених сторін: пацієнтів, що мають право на безпечне та ефективне лікування; державних органів влади, що гарантують захист здоров'я населення шляхом забезпечення надання безпечної, ефективною та якісної медичної допомоги в медичному закладі; виробників медичного обладнання та лікарських засобів, що гарантують забезпечення належної виробничої практики і застосування встановлених стандартів безпеки та ризику; медичних закладів, що гарантують правильний підбір обладнання / послуг з метою зведення до мінімуму виникнення травми або смерті пацієнта або працівника та пошкодження майна.

Сучасні публічні організації постійно стикаються з внутрішніми і зовнішніми факторами, які породжують невизначеність в досягненні цілей у визначений період. Вплив подібної невизначеності при досягненні цілей організації формує ризик. При визначенні ризику сьогодні акцент ставиться на ймовірність події до ймовірності наслідку, особливо його впливу на виконання визначених цілей. Відповідно до рекомендацій ВООЗ при розробленні програм забезпечення якості медичної допомоги необхідно брати до уваги такі фактори як:

кваліфікація лікаря і додержання ним технології діагностики і лікування; ризик для пацієнта від медичного втручання; наявність ресурсів і оптимальність їх використання; задоволеність пацієнта. ВООЗ визнано про необхідність орієнтації на створення інструментів підвищення якості медичних послуг саме на персонал, який несуть стратегічну відповідальність за якість.

При цьому здійснення комунальним некомерційним підприємством господарської діяльності (без отримання прибутку), в умовах атономізації, передбачає вироблення конкретних заходів в системі управління кадровими ризиками. Це дозволить сформувати безцінну конкурентну перевагу серед потенційних бенефіціарів медичної послуги.

Підсистема управління персоналом об'єктивно є центральною підсистемою організації, яка здійснює критичний вплив на рівень конкурентоспроможності та саме існування компанії. Саме персонал визначає ризики прямих та опосередкованих втрат внаслідок неефективної побудови бізнес-процесів, процедур прийняття та реалізації управлінських рішень, не прогнозованих дій працівників у складних ситуаціях, реагування організації як цілого на турбулентність та невизначеність зовнішнього середовища. Тому управління ризиками, що пов'язані з персоналом, є актуальною проблемою та виступає істотним фактором поліпшення фінансових результатів діяльності, а значить і підвищення вартості компанії.

Проблемами вивчення управління ризиками займаються провідні українські та зарубіжні науковці: Д. Белас [1], В. Вітлінський [18], П. Верченко [18], В. Гранатуров [23], Т. Завора [11], О. Захарова [10], Н. Доба [24], В. Лук'янова [37], І. Мігус [39], Г. Харламова [8] та інші. В сукупності ними належним чином обґрунтовано процеси управління ризиками із чітким розмежуванням принципів та змісту функцій управління.

Ризики, пов'язані з персоналом, або кадрові ризики досліджують багато науковців, зокрема В. Вітлінський, П. Верченко [18], І. Івченко [29], Т. Цвігун [60], Г. Назарова [43], В. Родченко, Г. Реун [50], О. Пахлова [44], В. Щербак [63]. Огляд їх робіт демонструє наявність розбіжностей у визначенні поняття

«кадровий ризик» та підходів до їх класифікації. На сьогодні можна констатувати, що наявність різних підходів до визначення та класифікації кадрових ризиків утруднює розробку ефективних інструментів ризик-менеджменту. Це обумовлює актуальність подальших досліджень у цій галузі.

Метою магістерської роботи є систематизація теоретичних та методичних основ щодо запровадження сучасних технологій управління кадровими ризиками в діяльності підприємства.

Відповідно до поставленої мети в магістерській роботі вирішуються наступні завдання:

- розглянути поняття та головні особливості управління кадровими ризиками на підприємстві;
- дослідити класифікацію сучасних технологій управління кадровими ризиками на підприємстві;
- проаналізувати зарубіжний досвід управління кадровими ризиками підприємства;
- розглянути загальну характеристику діяльності комунального підприємства «Хмельницька інфекційна лікарня» Хмельницької міської ради;
- здійснити аналіз ефективності використання персоналу комунального підприємства «Хмельницька інфекційна лікарня» Хмельницької міської ради;
- проаналізувати стан управління кадровими ризиками комунального підприємства «Хмельницька інфекційна лікарня» Хмельницької міської ради;
- запропонувати використання сучасних технологій оцінки кадрових ризиків як елементів ефективної системи управління кадровими ризиками комунального підприємства «Хмельницька інфекційна лікарня» Хмельницької міської ради;
- сформулювати систему оцінки кадрових ризиків, що виникають в процесі управління персоналу комунального підприємства «Хмельницька інфекційна лікарня» Хмельницької міської ради;
- розробити заходи по управлінню кадровими ризиками комунального підприємства «Хмельницька інфекційна лікарня» Хмельницької міської ради.

Об'єктом дослідження є сучасні технології управління кадровими ризиками в діяльності підприємства.

Предметом дослідження – теоретичні та методичні основи кадрового управління ризиками підприємства.

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 визначення місця управління кадровими ризиками в діяльності підприємства; термінологічного аналізу для визначення базових понять і подальшого розвитку понятійно-категорійного апарату дослідження; порівняльно-зіставний метод використано для аналізу стандартів, практики, норм управління кадровими ризиками та аналізу методичного арсеналу ідентифікації кадрових ризиків в діяльності підприємств; за допомогою методу типологізації визначено методи класифікації кадрових ризиків для їх ідентифікації; гіпотетико-дедуктивний – для рефлексії наслідків від розробки системи управління взаємопов'язаними та взаємодіючими процесами до їх моніторингу та надання пропозицій для поліпшення системи управління кадровими ризиками; 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 сучасних технологій управління кадровими ризиками в діяльності 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 КП «Хмельницька інфекційна лікарня» Хмельницької міської ради, що належить до

комунальної власності територіальної громади, а також можуть бути застосовуватися у діяльності підприємств різних форм власності.

Обсяг дипломної роботи становить 81 сторінку. Робота складається із вступу, трьох розділів, що містять 16 таблиць і 12 рисунків, висновки, перелік джерел посилань з 63 найменування, додатків.

1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМИ РИЗИКАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1 Поняття та головні особливості управління кадровими ризиками на підприємстві

В наукових працях зарубіжних та вітчизняних вчених існують різні визначення поняття «управління ризиками», про що свідчить проведена нами систематизація підходів, представлених у табл. 1.1.

Таблиця 1.1 - Сучасні підходи до трактування поняття «управління ризиками»

Підхід	Визначення	Автор
1	2	3
як наука	наука про забезпечення умов успішного функціонування будь-якої виробничо-господарської одиниці в умовах ризику	Лук'янова В.В. [37, с. 112]
як процес	процес розробки та впровадження програми зменшення будь-яких випадкових виникаючих збитків (втрат)	Лук'янова В.В. [37, с. 112]
	процес виявлення й оцінювання ризиків, а також вибір методів та інструментів управління для оптимізації ризику	Шпандарук В.О. [62, с. 242]
	ітеративний процес з чітко визначеними етапами, за допомогою якого менеджери можуть ясно уявити ризики, з якими стикається їх організація	Доба Н.М. [24, с. 28]
як результат прийняття рішень	прийняття рішень в процесі управління підприємством з урахуванням ризиків, що впливають на його діяльність	Лопатовський В.Г. [36, с. 105]
	не тільки заходи щодо зменшення негативного ефекту впливу виникаючих ризиків на досягнення цілей компанії, але й рішення, прийняті в умовах ризиків, які можуть принести додатковий дохід компанії в прогнозованому періоді	Сліпачук С. [52, с. 86]
як система	система цілеспрямованих заходів, які передбачають виявлення, оцінку ризик-факторів, які негативно впливають на життєдіяльність підприємства, розробку механізмів протидії їх впливу	Карпунцов М. [31, с. 73]

Кінець таблиці 1.1

1	2	3
як загроза	Ця концепція розглядає ризик як можливість настання події з негативним наслідком, що призводить до шкоди підприємству. Задля того, щоб зменшити ймовірність настання негативних подій та уникнути втрат від передбачувальних небезпек, підприємства мають використовувати ризик-менеджмент	Башинська І.О. [14, с. 414]
як можливість	Чим вище ризик, тим більш ймовірна потенційна прибутковість. В цьому випадку ризик-менеджмент працює на збільшення прибутку при мінімізації витрат.	
як невизначеність	Ця концепція полягає у розподілі можливих негативних та позитивних результатів. Визнається як невідповідність між результатами рішень, оцінюється через користь та шкідливість, а також через ефективність критеріїв. Ця концепція використовується в теорії ігор та в умовах невизначеності	

*Джерело: сформовано на основі матеріалів представлених в [14; 24; 31; 36; 37; 52; 62]

Науковці, такі як Доба Н. М. [24], в процесі управління ризиками виділяють лише декілька послідовних етапів. Так, наприклад, Доба Н. М. [24, с. 28] акцентує увагу на таких етапах процесу управління ризиком: 1) встановлення контексту ризику (визначення стратегічних і тактичних цілей); 2) аналіз ризику; 3) ранжування і відбір ризиків; 4) вплив на ризик.

Гранатуров В. [23] розглядає такі, на їхню думку, основні етапи процесу управління ризиком: 1) аналіз ризику (виявлення, оцінка); 2) вибір методів впливу на ризик при оцінці їх порівняної ефективності; 3) прийняття рішень; 4) вплив на ризик (зниження, зберігання, передача); 5) контроль та коректування результатів.

Дослідники Андрєєва Т. Є. [13] розглядає управління ризиками на підприємстві як безперервний (замкнутий) процес та акцентує увагу на власних послідовних етапах замкнутого процесу управління підприємством в умовах ризику.

Автор Карпунцов М. [31] в процесі управління ризиками не виключає можливості прийняття рішення про повернення на попередню стадію для її перегляду, і за потреби, внесення коректив з метою подальшого ефективного управління. Особливістю дослідженого процесу управління ризиками, запропонованого автором, є те, що він не утворює замкнутого циклу.

Науковці Вітлінський В. В. [18] та Лук'янова В. В. [37] більш детально розглядають процес управління ризиками, в якому на етапах аналізу ризику та визначення методів управління ним пропонують прийняти рішення – обрати один або декілька варіантів дій. Запропоновані вченими процеси управління ризиками також є не замкнутими. Зокрема, процес управління ризиками, запропонований Лук'яною В. В. [37, с. 182-188], охоплює такі етапи: 1) визначення (формулювання) мети; 2) визначення меж ризику; 3) встановлення факторів і джерел ризику; 4) розпізнавання ризику; 5) оцінювання ризику; 6) розрахунок або встановлення гранично допустимих рівнів різних видів ризику.

З позицій економічної безпеки основні етапи управління загрозами та ризиками розглядають Мігус І.П. та Лаптев С.М. [39], які наводять модель взаємозв'язку загроз діяльності суб'єкта господарювання та ризику втрати його фінансових ресурсів, що складається з наступних етапів, рис. 1.1.

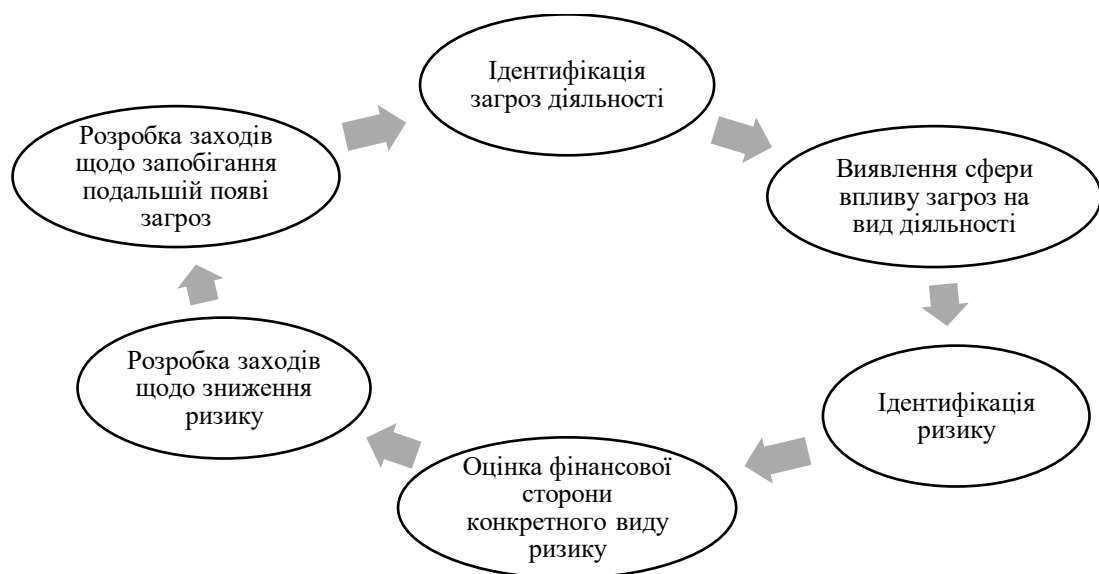


Рисунок 1.1 - Модель взаємозв'язку загроз діяльності суб'єкта господарювання та ризику втрати його фінансових ресурсів

* Джерело: побудовано автором на основі [39]

Лопатовський В. Г. зазначає, що управління ризиками надає керівнику підприємства інформацію про [36, с. 185]:

1) наявні ризики, що впливають на діяльність підприємства, їх взаємозв'язки, можливість появи нових видів ризиків;

2) ймовірність настання ризикових подій, величину збитків внаслідок їх впливу, допустимий рівень ризиків, можливості зменшення ризиків;

3) потребу збільшення певного виду ресурсів – інформаційних, трудових, фінансових, матеріальних внаслідок впливу ризиків на діяльність підприємства.

Система управління ризиками складається з двох підсистем: керуючої (суб'єкта управління) та керованої (об'єкта управління). Суб'єктом управління ризиками є спеціальна робоча група, яка здійснює управління ризиками, до складу якої входять керівники, фінансовий менеджер, маркетолог, економіст, юрист, спеціаліст зі страхування, залучені фахівці тощо [16].

Об'єктом управління є сукупність ризиків, які впливають на діяльність підприємства, його взаємовідносини з партнерами, конкурентами, кредиторами.

Процес впливу суб'єкта управління ризиками на об'єкт управління, тобто процес управління ризиками, може здійснюватись лише за умови обігу певної інформації між керуючою та керованою підсистемами.

Управління будь-якою діяльністю є головним процесом. Формування цілей, прийняття рішень, планування, контроль та організування – все це є невід'ємними складовими управління. Зростання сукупного добробуту, розвиток організації, досягнення конкурентоздатності – все це безумовно дуже важливо [16].

Управління ризиками – це специфічна сфера менеджменту, що передбачає використання різноманітних підходів, процесів, заходів, які покликані забезпечити максимально широкий діапазон охоплення можливих ризиків публічної організації, їхню оцінку, а також формування, реалізацію та контроль заходів щодо оптимізації рівня ризиків із метою досягнення цілей організації [16]. Тобто, ризик-менеджмент є видом управлінської діяльності, що спрямований на захист об'єкта господарської діяльності від негативних випадкових або закономірних подій.

Сучасний менеджмент розглядає персонал як критичний ресурс для функціонування бізнесу, тому ризики, пов'язані з персоналом, кадрові ризики займають центральне місце в загальній структурі ризиків організації [16].

Систематизуємо визначення «кадрового ризику» в таблиці 1.2.

Таблиця 1.2 – Визначення поняття «кадровий ризик»*

Автор	Сутність поняття «кадровий ризик»
І. Горбачова [22, с. 38]	Наявність загроз із боку персоналу для підприємства, які можуть привести до небезпеки.
Є. Гончаров [20, с. 62]	Невдалий результат у процесі діяльності під впливом негативних чинників зовнішнього середовища, що пов'язані із відсутністю кваліфікованого персоналу та недосконалою кадровою політикою.
О. Пахлова [44, с. 136]	Усі ризики, що виникають на підприємстві з огляду на діяльність персоналу.
В. Жуковська та Н. Серафим [27, с. 112]	Імовірність втрат, пов'язаних із використанням трудових ресурсів на підприємстві, тобто ризик втрат, зумовлений недостатньою кваліфікацією працівників, їх низьким рівнем лояльності до підприємства, летальними випадками серед працівників, нестабільністю штату організації, можливими змінами трудового законодавства тощо.
Воржакова Ю. П. [19]	Ризики пов'язані із використанням трудових ресурсів, вплив яких має негативні чи позитивні наслідки на діяльність підприємства, що зумовлено рядом чинників.
Дуднева Ю. Є. [25]	Ймовірність настання негативних чи позитивних матеріальних і нематеріальних результатів функціонування організації внаслідок діяльності (бездіяльності) персоналу, що зумовлена сукупністю чинників як внутрішнього, так і зовнішнього характеру.
Кривошеїн В. В. [35]	Міри небезпек, тобто ризики виникають у зв'язку з небажаним, небезпечним для людини розвитком подій і усвідомленням цих загроз, а виходячи з цього, за своїми наслідками будь-який ризик фактично є соціальним, незалежно від джерела його продукування.

*Джерело: сформовано на основі матеріалів представлених в [19; 20; 22; 25; 27; 35; 44]

У наведених визначеннях кадрові ризики розглядають як потенційні втрати або загрози діяльності організації, пов'язані з діяльністю власного персоналу, при цьому ігнорується дуалістична природа ризику як такого взагалі, та кадрового ризику зокрема. Можливість відхилення від обраної мети є невід'ємною характеристикою такого явища, як ризик. При цьому ймовірні відхилення як негативного, так і позитивного характеру. Тому прийняття ризикової ситуації означає не лише організацію заходів із зменшення або запобігання появи негативних наслідків, зокрема збитків, а й використання можливостей для отримання додаткового прибутку та інших позитивних для організації наслідків реалізації кадрового ризику. До позитивних матеріальних наслідків належать отримання надприбутку, підвищення продуктивності праці, зростання обсягів випуску та збуту продукції тощо. Якісними позитивними наслідками впливу кадрових ризиків є незаплановане підвищення якості персоналу, покращення ділової репутації підприємства та іміджу підприємства як роботодавця, зростання лояльності персоналу та задоволеності працею, синергетичний ефект компетентностей співробітника в разі отримання додаткових знань та навичок тощо [25, с. 246].

Управління кадровими ризиками має значне практичне значення для забезпечення стійкої конкурентоспроможності суб'єктів господарювання. Відповідно до результатів п'ятого щорічного дослідження корпоративних ризиків Allianz Global Corporate & Specialty у 2016 р. ризики, що пов'язані з персоналом, входять до 15 основних бізнес-ризиків як великих, так і середніх та малих компаній. Управлінська практика стверджує, що в середньому близько 80% матеріального збитку компанія отримує в результаті дій власного персоналу [24, с. 112]. Водночас часто саме кадрові ризики «випадають» із фокусу уваги керівників та ризик-менеджерів компаній. На сьогодні така «неувага» до кадрових ризиків пояснюється, на нашу думку, низкою причин. По-перше, в основі кадрових ризиків лежать природа і сутність людини як найскладнішого об'єкту управління, що призводить до низької керованості та високої поведінкової та інформаційної невизначеності [24, с. 113]. Прогнозувати поведінку людини у

виробничо-господарській діяльності досить складно, навіть застосовуючи новітні процедури відбору, оцінювання та атестації персоналу. Внутрішня невизначеність процесу управління персоналом компанії підсилюється через складну структуру комунікацій та сучасних інформаційних технологій, темпи модернізації виробництва, складність бізнес-процесів, а також через природне прагнення людей вступати в соціальні взаємовідносини та утворювати групи.

По-друге, більшість менеджерів немає установки на сприйняття кадрової роботи як зони підвищеного ризику. Кадрові ризики при цьому розглядають як ті, що мають випадковий, тимчасовий, циклічний характер, обумовлені незначними помилками, прорахунками в управлінні персоналом або несприятливими змінами в зовнішньому щодо компанії середовищі, зокрема на ринку праці та в податковому та трудовому законодавстві. Управління такими ризиками, якщо і здійснюють, то за залишковим принципом, особливо в умовах дефіциту фінансових ресурсів.

По-третє, досить важко оцінити вплив кадрових ризиків на фінансові результати господарювання. Для підприємців та менеджерів дуже важливо правильно оцінити справжню вартість ризику, тому що на практиці вони стикаються з необхідністю здійснити як якісну, так і кількісну оцінку кадрового ризику. Основними критеріями під час якісного аналізу ризику є значущість виділених факторів і їх взаємна незалежність [26, с. 69].

На практиці виділити повністю незалежні один від одного чинники не представляється можливим, тому тут допускається деяке припущення, умовність для того, щоб можна було провести кількісний факторний аналіз. Кількісну оцінку кадрового ризику провести практично неможливо. Труднощі у визначенні кількісних параметрів кадрових ризиків пов'язані, як уже було визначено насамперед із неможливістю об'єктивної кількісної оцінки поведінки людей. Діагностуванню ризикових ситуацій організації сприяє класифікація кадрових ризиків, яка дає можливість не тільки встановити місце кожного ризику в загальній структурі ризиків компанії, а й вибрати найбільш дієвий метод для управління конкретним ризиком [25].

1.2 Класифікація сучасних технологій управління кадровими ризиками на підприємстві

Враховуючи те, що управління кадровими ризиками підприємства здійснюється під впливом різних факторів та чинників, то для підвищення його ефективності великого значення набуває класифікація даних ризиків за різними ознаками. В таблицю 1.3 згрупуємо найбільш поширені класифікації кадрових ризиків в літературі.

Таблиця 1.3 – Класифікація кадрових ризиків підприємства*

Класифікація кадрових ризиків підприємства	За формою прояву	кількісного характеру	<ul style="list-style-type: none"> – ризики несвоєчасного скорочення персоналу в умовах прихованого безробіття в підрозділах організації призводить до додаткових витрат на утримання такого персоналу; – ризики несвоєчасного заміщення вакантних робочих місць призводить до неотримання можливих максимальних результатів діяльності через порушення цілісності та логічності побудови бізнес-процесів; – ризики плинності персоналу зумовлені вивільненням ключових менеджерів, високим відсотком звільнення основного персоналу внаслідок неефективної кадрової політики та обраної стратегії управління персоналом; – ризики диспропорційної чисельності персоналу різних підрозділів організації, які безпосередньо впливають на ефективність реалізації бізнес-процесів
		якісного характеру	<ul style="list-style-type: none"> – кваліфікаційно-освітній ризик, який виникає в разі невідповідності освіти, професії, кваліфікації працівника посаді та обов'язкам; – посадовий ризик, який пов'язаний з помилками та недосконалістю штатного розкладу, опису посад, посадовими інструкціями, які не відповідають сутності та особливостям робіт та функцій персоналу; – ризики нестачі у співробітників професійно значущих якостей (наприклад, ділової інтуїції, досвіду управлінської роботи, творчого потенціалу тощо); – ризики відсутності у співробітників відповідних особистих якостей (наприклад, інтелектуального потенціалу, комунікаційних здібностей, стресостійкості тощо) окрім лояльності інтересам роботодавця; – ризики нелояльності персоналу, які виникають через зловживання довірою роботодавця з боку його власних нелояльних співробітників. Цей ризик безпосередньо залежить від рівня служби управління персоналом та наявності в організації так званих «груп ризику»; – ризик опору нововведенням із боку персоналу організації, який виникає під час порушень у системі організаційного розвитку, а саме встановлення цілей, адаптація персоналу до нововведень, мотивація, інформування щодо сутності та потенційних наслідків нововведення, навчання тощо.

Кінець таблиці 1.3

Залежно від характеру втрат компанії		<ul style="list-style-type: none"> – ризики, пов’язані з майнової безпекою організації (крадіжки майна, псування транспортних засобів, техніки та обладнання тощо); – ризики, що пов’язані з фінансовою безпекою (крадіжки фінансових коштів, фальсифікація звітності, отримання «відкатів», порушення фінансового та податкового законодавства); – ризики, що пов’язані з інформаційною безпекою та захистом комерційної таємниці (втрата технологій, втрата доступу до інформаційних ресурсів – втрата «зв’язків», розголошення інформації, що стосується конкурентних переваг, техніко-технологічних можливостей, фінансового становища організації); – ризики втрати ключових співробітників та зниження загального рівня людського потенціалу організації; – ризики, що пов’язані зі здоров’ям та життям персоналу.
За джерелом формування		<ul style="list-style-type: none"> – ризики, джерелом яких є зовнішні по відношенню до організації фактори (тенденції на ринку праці, зміни податкового та трудового законодавства, соціальна напруженість у суспільстві, дії компаній-конкурентів тощо). Ці чинники не керовані з боку менеджменту організації; – ризики, джерелом яких є внутрішнє середовище організації (система управління персоналом, кадрова політика, стиль керівництва, інтенсивність інноваційних процесів, рівень організації бізнес-процесів тощо). Ці чинники є керованими з боку менеджменту організації, при тому, що опосередковано залежать і від елементів зовнішнього ринкового середовища.
У залежності від етапу управління персоналом		<ul style="list-style-type: none"> – ризики, що пов’язані з набором, підбором та відбором персоналу; – ризики адаптації пов’язані з можливою дезадаптацією нового працівника, формуванням позиції нелояльності до організації, закладанням потенційних причин конфліктів та опору нововведенням. Відсутність або низький рівень адаптації працівника до організації є однією з основних причин виникнення кадрових ризиків; – ризик оцінки та атестації персоналу виникає через неправильний вибір методів оцінки, незадоволеність персоналу результатами оцінки, формальний характер оцінки та атестації; – ризики, що пов’язані з мотивацією співробітників. У випадку реалізації вони можуть призводити до ризиків зловживань та несумлінності, ризику нелояльності, опору нововведенням; – ризики розвитку персоналу у складі яких виділяють: ризики дострокового звільнення; ризики неефективного навчання; ризик неузгодженості стратегій підприємства та дій щодо управління персоналом; ризики неінвестування в розвиток персоналу; – ризики неефективного використання персоналу організації пов’язані з недостатнім рівнем організації праці та неналежними її умовами, низьким рівнем трудової дисципліни, відсутністю програм зростання продуктивності праці тощо; – ризики, що пов’язані зі звільненням працівників (ризик розголошення комерційної таємниці, ризик погіршення іміджу компанії, ризик зниження конкурентоспроможності, втрати динаміки розвитку, унікальних знань через звільнення співробітників – носіїв ключових компетенцій).

*Джерело: сформовано автором за матеріалами [25]

Наведені класифікації надають можливість розпочати процес ідентифікації кадрових ризиків, враховуючи, що ризики кожної із зазначених вище груп є складними, тобто вони представляють собою композицію простіших ризиків. Це має бути враховане під час побудови системи ризик-менежменту компанії та розробки інструментів впливу на ризики.

З ХХІ тисячоліття компанії почали застосовувати підхід «зверху-вниз» або модель управління ризиками – комплексний ризик-менежмент у рамках всієї організації. Особливістю цього підходу є те, що всебічно перевіряються ризики та координується у рамках всієї організації. Ризик, економічні відносини, вкладення капіталу – все це є об'єктами у системі управління ризиками. Суб'єктами є люди (менеджер з ризику, фінансовий менеджер та ін.), які за допомогою способів та прийомів здійснюють вплив на об'єкти управління. Елементи системи управління ризиками підприємства в цілому, якщо розглянути їх як послідовність дій, можна відобразити наступним чином (рисунок 1.2).



Рисунок 1.2 – Послідовність елементів системи управління ризиками

*Джерело: побудовано за матеріалами наведеними у [14]

1. Постановка цілей. Кожне керівництво має усвідомлювати існуючі ризики та необхідність політики управління ними. Вона має будуватися за допомогою двох принципів:

- підхід запобігання ризиків або «профілактичний» підхід. Він уособлює в собі роботу з ризиками що не критичні та ще не стали проблемою для публічної організації;

- «знешкоджуючий» або реагуючий підхід. За допомогою цього підходу об'єкт господарської діяльності має працювати з ризиками, що вже стали проблемою;

- чим ефективніше буде проводитися робота за допомогою профілактичного підходу, тим менш організація зазнає шкоди та менше робіт буде відносно реагуючого підходу;

- самоокупність публічних організацій неможлива без ризиків, тож організації мають спрямовувати свої дії для їх зменшення. Це можна зробити за допомогою підходу мінімального ризику. Його сутність полягає в тому, що при мінімальному ризику з усіх існуючих можливих випадків обирається той, що дає очікуваний або максимальний прибуток [14, с. 414].

2. Ідентифікація ризиків. Політика ризик-менеджменту передбачає що публічна організація має створити класифікацію прийнятних для себе ризиків, адже різноманітність та кількість ризиків дуже великі, тож без системного підходу їх складу не обійтись. Класифікація має відповідати конкретним завданням та цілям. Групування ризиків можна проводити за допомогою різних класифікаційних ознак (причини і сфери виникнення; етапи господарювання; масштаби; ступінь допустимості; види господарської діяльності; тривалість дії; можливість страхування і т.д.) При класифікації ризиків необхідно приділити увагу, що ризики різного рівня не можуть акумулюватися, що одна ситуація може містити різні ризики [14, с. 415].

3. Оцінка та аналіз ризиків. На даному етапі розраховують ймовірність та вплив ризику. Це робиться за допомогою набору методів, які мають бути затвердженні методично відносно усіх ризиків та включали б у себе опис методів

одержання оцінки для різних типів ризику, опис розглянутих ситуацій, причини і фактори ризику, довірчі межі практичного використання отриманих оцінок.

4. Розробка плану щодо дій стосовно поводження із ризиком. Цей етап характеризується тим що складається план дій. Документ, або план дій, має містити у собі наступну інформацію:

1) ідентифікатор ризику. Це ім'я, яке допомагає ідентифікувати ризик;

2) формулювання ризику – опис ризику та втрат, що може за собою понести;

3) стратегія – опис стратегії поводження з ризиком. Прийнято створювати декілька стратегій, на випадок якщо основна не спрацювала;

4) список дій – дії та їх послідовність необхідні для керування;

5) терміни та відповідальні особи [14, с. 415].

5. Моніторинг ризику та впровадження рішення. На цьому етапі розробляється комплекс процедур для контролю своєчасності та коректності дій. Перевірка проходить за допомогою плану дій поводження із ризиком, зробленим на попередньому етапі [14, с. 415].

6. Контроль та оцінка. Цей етап характеризується створенням процедур внутрішнього контролю для кожного типу ризику, що оцінює ефективність управління та дотримання процедур контролю ризиків на всіх етапах [14, с. 415].

Всі перелічені етапи по управлінню ризиками є загальними для усіх ризиків, їх також можна застосувати і для кадрових ризиків, лише варто звернути увагу, що кадрові ризики є специфічними, оскільки безпосередньо пов'язані із людським фактором, тому і деякі моменти потребують значної уваги.

1.3 Зарубіжний досвід управління кадровими ризиками підприємства

Зарубіжна практика свідчить про те, що керівництво успішних і динамічно зростаючих організацій достатньо широко застосовує управління ризиками як в

окремих функціональних сферах організації – виробництво, фінанси, кадри тощо, – так і в рамках всієї організації в цілому (стратегічний, комплексний, інтегральний ризик-менеджмент). У світовій практиці впровадження управління ризиками розглядають на основі низки стандартів.

1. COSO пропонує дослідження існуючих практик оцінювання ризиків, які є найбільш корисними з точки зору ефективності прийняття управлінського рішення. Відповідно до COSO ERM [4] метою ризик-менеджменту є фокусування управління на найбільших загрозах та можливостях із розробкою відповідних заходів по цих викликах. Алгоритм оцінювання включає такі етапи: ідентифікація ризиків; розробка критеріїв оцінки; оцінка ризиків; оцінка взаємного впливу ризиків; встановлення пріоритетів по ризиках; реагування на ризики. Відповідно дану модель формують наступні етапи [4]:

1 етап. Результати ідентифікації ризиків можуть бути представлені у вигляді списку (переліку) ризиків та можливостей, зокрема, по групах (фінансові, операційні, стратегічні), по підгрупах (ринкові, кредитні, ризики ліквідності). Саме розуміння природи ризиків організації лягає в основу побудови портфелю ризиків на цьому етапі. Перелік ризиків має бути побудований відповідно до пріоритетів ключових управлінців та цілей, на яких сконцентрована увага членів правління.

2 етап. Розробка пріоритетів оцінки – це формування загального набору критеріїв для застосування в розрізі роботи функцій та проектів вкладення капіталу. Типовою оцінкою є встановлення вірогідності та обсягів впливу. Багато практиків відзначають доцільність оцінювання ризиків по таких додаткових вимірах як чутливість та швидкість реагування на зміни.

3 етап. Оцінка ризиків полягає у присвоєнні цінності кожному ризику та можливості з використанням визначених критеріїв. Дві стадії – якісна та кількісна послідовно доповнюють одна одну.

4 етап. Оцінка взаємодії між ризиками. Ризики не існують в ізоляції один від одного. Організації мають враховувати взаємний вплив цих ризиків та впроваджувати управління цим впливом. Навіть незначні ризики у результаті цієї

взаємодії можуть спричинити значну шкоду чи створити величезну можливість. Унаслідок цього організації схильні до інтегрованого чи цілісного бачення ризиків з використанням таких технік як матриця взаємного впливу, агрегований розподіл ймовірностей.

5 етап. Встановлення пріоритетів по ризиках – це процес визначення пріоритетів ризик-менеджменту шляхом порівняння фактичного рівня ризиків з плановим та відносно лінії толерантності до ризиків. Ризик розглядається не тільки у вимірах фінансової значущості та вірогідності, але й суб'єктивних критеріїв впливу на безпеку та репутацію.

6 етап. Реагування на ризики. Відповідно до результатів оцінювання ризиків розглядаються опції впливу на них (прийняття, скорочення, розподіл, уникнення), виконується аналіз витрат та вигід, формується стратегія реагування та розробляється план.

Проаналізуємо стандарти у сфері ідентифікації та управління ризиками [4]:

1) Детально процес ідентифікації та управління ризиками також розглянуто в COSO Enterprise Risk Management Integrated Framework (2004). При розробці критеріїв оцінки відзначимо, що традиційний підхід у вигляді визначення вірогідності та значущості не є досконалим. Загальновідомо, що події з низькою вірогідністю реалізуються занадто часто, а багато подій з високою вірогідністю – ніколи. Тобто, цих двох критеріїв недостатньо. Корисним стає відповідь на питання, як швидко виникає ризик та на скільки оперативно необхідно відреагувати чи покрити цей ризик або як довго можна залишатися толерантним. Саме таку відповідь можна дати шляхом вимірювання швидкості виникнення ризику та його чутливості. Ця інформація дає розуміння необхідності різкої адаптації чи можливості очікування.

Важливою також є розробка шкал оцінювання. Без встановлення стандарту чи норм неможливо порівнювати та виявляти сукупний вплив ризиків на організацію. Більшість спеціалізованих для цієї мети шкал стосуються вірогідності та значущості. Вони представляють собою ранжування та фіксацію вимірів для подальшої чіткої інтерпретації й використання. Чим більш детальною

є шкала, тим більш чіткою буде інтерпретація для користувачів. Основною метою складання шкал є знаходження доцільного балансу між зручністю і повнотою. Шкали мають розмежувати відмінності рівнів ризиків. Відповідно до COSO рекомендована шкала з п'ятьма категоріями. Кожній організації притаманний свій рівень капіталізації, розмір, галузева специфіка та культура, тому шкали мають бути індивідуалізованими.

Стандарт «COSO II» Комітету спонсорських організацій Комісії Тредвея (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, «COSO») є результатом реалізованого в 2001 р. спільно з компанією «Price Water House Coopers» проекту з розробки принципів ризик менеджменту (Enterprise Risk Management Integrated Framework). Відповідно до розроблених принципів, ризик-менеджмент – це процес, що охоплює всю діяльність підприємства, в якому задіяні співробітники на різних рівнях управління; спосіб застрахувати діяльність підприємства від можливих помилок менеджменту або ради директорів; технологія виявлення ризиків та управління ними.

Стандарт «COSO II» покликаний вирішити такі завдання: 1) визначити рівні ризику відповідно до стратегії розвитку; 2) удосконалити процеси прийняття рішень щодо реагування на виникаючі ризики; 3) скоротити кількість непередбачених подій і збитків у господарській діяльності; 4) визначити всю сукупність ризиків; 5) управляти всією сукупністю ризиків; 6) використовувати сприятливі можливості; 7) раціонально використовувати капітал.

Чотири категорії бізнес-задач COSO II [5]:

- стратегічні цілі (strategic) – цілі високого рівня, співвіднесені з місією та баченням організації;
- операційні цілі (operations) – ефективне і результативне використання ресурсів;
- цілі в галузі підготовки звітності (reporting) – достовірність звітності;
- цілі у сфері дотримання законодавства (compliance) – дотримання законодавчих і нормативних актів.

2) Стандарт, розроблений Федерацією Європейської Асоціації Ризик-Менеджерів «FERMA – Federation of European Risk Management Association» спільно з «Інститутом ризик-менеджменту Великої Британії», «Асоціацією ризик-менеджменту та страхування» та «Національним Форумом ризик-менеджменту в Громадському Секторі» і прийнятий в 2002 р. При розробці цього стандарту значний внесок зробили організації, які на професійному рівні займаються питанням управління ризиками [6]. Цей документ містить основні визначення, пояснює внутрішні та зовнішні фактори ризику, процеси управління ризиками, методологію та технологію оцінки та аналізу ризиків, загальні обов'язки ризик-менеджера. Відповідно до стандарту «FERMA», до обов'язків фахівця з ризиків належать: розробка програми управління ризиками; супровід її реалізації; координація співробітництва підрозділів організації; створення програм зі зменшення витрат і заходів з підтримки безперервності бізнес-процесів. У стандарті FERMA, розробленому Європейською федерацією асоціацій ризик-менеджерів визначено, що ризик-менеджмент є центральною частиною стратегічного управління організації. Це процес, слідуючи якому організація системно аналізує ризики кожного виду діяльності з метою максимальної ефективності кожного кроку і, відповідно, всієї діяльності в цілому. Ризик-менеджмент має бути інкорпорований до загальної культури організації, прийнятий і схвалений керівництвом, а потім доведений до кожного співробітника організації як загальна програма розвитку з постановкою конкретних завдань на місцях.

3) Один із небагатьох законодавчо затверджених стандартів у сфері управління ризиками – це «Закон Сарбейнса-Окслі». Але і цей закон не гарантує успішності дій і процедур. Компаніям необхідний власний стандарт, що допомагає складати регламенти та інструкції, які визначають: принципи взаємодії між структурними підрозділами компанії у сфері управління ризиками; чіткий розподіл функцій, повноважень і відповідальності між підрозділами організації у сфері управління ризиками; систему контролю та повноваження контролюючих структурних підрозділів; норми і вимоги за операціями, що несе ризик. Закон

Сарбейнса-Окслі (Sarbanes-Oxley Act) є частиною законодавства США про цінні папери.

4) Рекомендації щодо використання принципів та реалізації управління ризиками. Словник-термінів, 2009 р. ISO 31000:2009 [7] розроблено Міжнародною організацією зі стандартизації (International Organization of Standardization). Дослідження міжнародних і національних стандартів управління ризиками показало розбіжність трактування основних понять у стандартах і підходах до ідентифікації зовнішніх і внутрішніх ризиків та відповідно, побудови організаційних схем процесу ризик-менеджменту. Для розв'язання цієї проблеми

Міжнародна організація зі стандартизації (ISO) розробила міжнародний стандарт управління ризиками ISO 31000:2009 (Управління ризиками. Принципи та рекомендації. Risk Management Principles and Guidelines). При розробці ISO 31000:2009 були враховані недоліки попередніх стандартів ризик-менеджменту. У результаті стандарт характеризується: простою мовою написання; ґрунтується на найкращій практиці управління ризиками; викладений зрозумілою термінологією; поліпшує та доповнює наявні стандарти; забезпечує рекомендації щодо організації системного управління ризиками. Він охоплює рекомендації щодо вибору й застосування методів оцінки ризику. Використання тих чи інших методів оцінки подано у вигляді спеціальних посилань на інші міжнародні стандарти, в яких концепція і застосування цих методів розглянуті глибше. У стандарті ISO/31000:2009 описаний системний підхід до оцінки та управління ризиками, що вимагає від рад директорів зарубіжних організацій використання ефективних програм оцінки і управління ризиками [7].

ISO 31000:2009, по суті, є документом, який може допомогти організаціям розробити власні підходи до управління ризиками. Впроваджуючи цей стандарт, організація може порівняти свою практику управління ризиками з міжнародним досвідом та поділитися власним. Стандарт ISO 31000:2009 розкривається за допомогою, представлених у ньому принципів: створення та захист вартості організації; інтегрування в усі організаційні процеси; частина процесу прийняття рішень; врахування невизначеності; систематичність, структурованість та

своєчасність; ґрунтування на доступній надійній інформації; відповідність вимогам; врахування людського і культурного факторів; зрозумілість та прозорість; динамічність, повторюваність та схильність до змін; постійне вдосконалення організації.

Оцінка ризику відповідно до ISO 31000:2009 складається із трьох етапів: ідентифікація; аналіз; безпосередня оцінка. Процес оцінки ризику має бути систематичним [7].

5) У 2002 р. у Великій Британії було опубліковано Стандарт з управління ризиками, що описує загальну концепцію управління ризиками, яка може бути застосована до будь-якої компанії. Зусилля по розробці об'єднали провідні організації з ризик-менеджменту: Інститут ризик-менеджменту (The Institute of Risk Management-IRM); Асоціація ризик-менеджменту і страхування (The Association of Insurance and Risk Managers-AIRMIC); Національний форум ризик-менеджменту в суспільному секторі (The National Forum for Risk Management in the Public Sector). Вказівки з внутрішнього контролю містяться також в Об'єднаному Кодексі корпоративного управління Британської Ради фінансової звітності (Financial Reporting Council) у новій редакції, що діє з 2008 р. На сьогоднішній день на міжнародному рівні затверджена лише термінологія в області ризик-менеджменту (ISO/IEC Guide 73:2002), загальні ж вимоги до змісту процесів менеджменту, їх структури і складу містяться в стандартах.

Розглянемо офіційно затверджені норми впровадження систем управління ризиками в Україні:

1. Ще з 2004 р. Постановою Правління Національного Банку України № 361 від 02.08.2004 р. схвалено «Методичні рекомендації щодо організації та функціонування систем ризик-менеджменту в банках України» [48]. Відповідно до цього документу «ризик-менеджмент – це система управління ризиками, яка містить стратегію і тактику управління, спрямовані на досягнення основних бізнес-цілей банку». Ефективний ризик-менеджмент містить: систему управління; систему ідентифікації і вимірювання; систему супроводження (моніторингу та контролю). Документ є ґрунтовним з точки зору наявності термінологічного

апарату. У ньому пропонуються конкретні методи оцінки ризиків, такі як капітал під ризиком, стрес-тестування. Основним методом управління ризиками вважають хеджування.

2. До Методичних рекомендації з організації внутрішнього контролю розпорядниками бюджетних коштів у своїх закладах та у підвідомчих бюджетних установах включено розділ III «Управління ризиками» [47]. В ньому зазначено, що управління ризиками є складовою управління установою, виконання завдань і функцій та здійснюється керівниками всіх рівнів, працівниками установи. Під ризиком розуміють явище з негативними наслідками. Процес управління ризиками визначено як сукупність процесів ідентифікації, оцінки, визначення способів впливу та контроль. Ідентифікація ризиків передбачає визначення та класифікацію ризиків за категоріями та видами. За категоріями ризики розділяють на зовнішні, ймовірність виникнення яких не пов'язана з виконанням установою відповідних функцій та завдань, та внутрішні, ймовірність виникнення яких безпосередньо пов'язана з виконанням установою покладених на неї функцій та завдань. За видами ризики розділяють на: нормативно-правові; операційно-технологічні; програмно-технічні; кадрові; фінансово-господарські, тощо. Варто відмітити, що така класифікація доволі поверхнева та потребує доповнення.

Оцінка ризиків може здійснюватися за критеріями ймовірності виникнення ідентифікованих ризиків та суттєвості їх впливу на здатність установи виконувати визначені актами законодавства завдання і функції для досягнення нею мети та стратегічних цілей. Пропонується складання таблиць (матриць), класифікованих та оцінених за критеріями ймовірності виникнення та впливу ризиків, визначених для конкретних функцій чи завдань, із зазначенням заходів контролю, відповідальних виконавців, термінів та індикаторів виконання таких заходів тощо.

3. Вимоги до організації і функціонування системи управління ризиками у страховика затверджені розпорядженням Національної комісії, що здійснює державне регулювання у сфері ринків фінансових послуг в 2014 р. [45]. Відповідно до цього документу, управління ризиками – це процес, спрямований на виявлення, визначення, оцінку та врегулювання ризиків, а також контроль за

дотриманням допустимих меж ризиків. Вперше вживається розповсюджене у світовій практиці поняття «карта ризиків» та деталізується стратегія управління ризиками. Виділяють такі групи ризиків: андеррайтинговий; ринковий; ризик дефолту контрагенту; операційний ризик та ризик учасника фінансової групи. Зокрема, для страховика, який здійснює види страхування інші, ніж страхування життя, андеррайтинговий ризик включає: ризик недостатності страхових премій і резервів; катастрофічний ризик.

Отже, існуючі практики управління та оцінки ризиків узагальнені в стандарті COSO-ERM та COSO ERM Integrated Framework. Визначено, що ризик-менеджмент має відповідати структурі цілей та організаційній структурі, та бути впровадженим в процес аналізу зовнішнього середовища, постановку цілей, визначення факторів ризику, оцінку та реагування на ризики, контроль, інформацію та комунікації. У COSO II запропоновано алгоритм, методологію розробки критеріїв та шкал оцінювання ризиків. В стандарті ISO 31000:2009 враховуються людський та культурний фактори, встановлюються пріоритети по ризикам, охоплюються ризики з позитивними та негативними наслідками проте не використовуються фінансово-економічні показники оцінки ризиків. Стандарт FERMA призначений в першу чергу для ризик-менеджерів і не є обов'язковим. Стандарт зорієнтований на кількісну та якісну оцінку та звітування [7].

Висновки до розділу 1

Узагальнюючи проведений аналіз визначень кадрового ризику, вважаємо що кадрові ризики необхідно розглядати як імовірність настання негативних або позитивних результатів діяльності підприємства внаслідок дії або навпаки бездіяльності персоналу під впливом зовнішніх та внутрішніх чинників.

Управління ризиками – це специфічна сфера менеджменту, що передбачає використання різноманітних підходів, процесів, заходів, які покликані

забезпечити максимально широкий діапазон охоплення можливих ризиків публічної організації, їхню оцінку, а також формування, реалізацію та контроль заходів щодо оптимізації рівня ризиків із метою досягнення цілей організації [6]. Тобто, ризик-менеджмент є видом управлінської діяльності, що спрямований на захист об'єкта господарської діяльності від негативних випадкових або закономірних подій.

Сучасний менеджмент розглядає персонал як критичний ресурс для функціонування бізнесу, тому ризики, пов'язані з персоналом, кадрові ризики займають центральне місце в загальній структурі ризиків організації.

У першому розділі нами було проаналізовано сучасні підходи до трактування поняття «управління ризиками».

Розглянуто модель взаємозв'язку загроз діяльності суб'єкта господарювання та ризику втрати його фінансових ресурсів. Систематизовано визначення «кадрового ризику», яке надається науковцями і зазначено про необхідність саме дуального розгляду кадрового ризику з точки зору як загроз, так і можливостей. Виявлено причини так званої «неуваги» саме до кадрових ризиків підприємства.

Досліджено класифікацію кадрових ризиків підприємства, увагу слід зосередити, на нашу думку, саме на ризиках, які пов'язані із управління персоналом.

Описано послідовність елементів системи управління ризиками в цілому і зауважено, що дані етапи можуть застосовуватись до будь-яких ризиків, і зокрема до досліджуваних нами кадрових ризиків.

Розглянуто зарубіжний досвід управління ризиками підприємства. А також описано офіційно затверджені норми впровадження систем управління ризиками в Україні.

2 ДОСЛІДЖЕННЯ УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМИ РИЗИКАМИ КОМУНАЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА «ХМЕЛЬНИЦЬКА ІНФЕКЦІЙНА ЛІКАРНЯ» ХМЕЛЬНИЦЬКОЇ МІСЬКОЇ РАДИ

2.1 Загальна характеристика діяльності комунального підприємства «Хмельницька інфекційна лікарня» Хмельницької міської ради

Комунальне підприємство «Хмельницька інфекційна лікарня» Хмельницької міської ради на сьогодні єдиний спеціалізований монопрофільний заклад охорони здоров'я у Хмельницькій області, в якому надається у повному обсязі медична допомога хворим дітям та дорослим з інфекційною патологією, зокрема відповідно до Закону України від 06.04.2000 № 1645 «Про захист населення від інфекційних хвороб» [58].

Заклад є підприємством міської ради, але надає допомогу мешканцям всієї області і частка пацієнтів територій області складає 25%, у відділенні анестезіології та інтенсивної терапії – до 40%, серед яких більшість дітей.

У закладі надається медична допомога інфекційним хворим більше як за 50 (п'ятдесятьма) нозологічними формами. Також проводяться комплекс профілактичних заходів з раннього виявлення інфекційних хворих і попереджувальні заходи щодо зниження інфекційної захворюваності.

Колектив лікарні завжди приймав найактивнішу участь в ліквідації епідемій (дифтерії, грипу, кору, кишкових інфекцій та їх спалахів) і прийняв виклик у боротьбі з коронавірусною інфекцією. Лікарня визначена базовим закладом з надання стаціонарної медичної допомоги хворим на COVID-19 [58].

Історія інфекційної лікарні нараховує більше 100 років і за архівними даними починається з 1908 року, коли на місці сучасних корпусів знаходились інфекційні бараки для ізоляції і надання допомоги інфекційним хворим.

З 1918 по 1923 рік на цьому місці був зведений барак Датського Червоного Хреста для хворих і поранених солдат Південно-Західного фронту, які хворіли переважно на висипний тиф [58].

Пізніше була збудована повітова земська лікарня, що утримувалась на кошти благодійників.

З 1937 року лікарня функціонувала як Радянська і на її площі було проведені добудови та збільшено кількість ліжок до 100, що давало можливість ізолювати хворих на різні інфекції [58].

У 1992 році було збудовано і здано в експлуатацію три нових корпуси лікарні з плановою потужністю 300 ліжок.

За цей період неодноразово проводилась реорганізація закладу, скорочення ліжок та штатних посад у відповідності до реальних потреб та умов.

2 січня 2020 року заклад був реорганізований у КП «Хмельницька інфекційна лікарня» Хмельницької міської ради [58].

На сьогодні в лікарні функціонують 12 відділень, які зобразимо на рисунку 2.1.

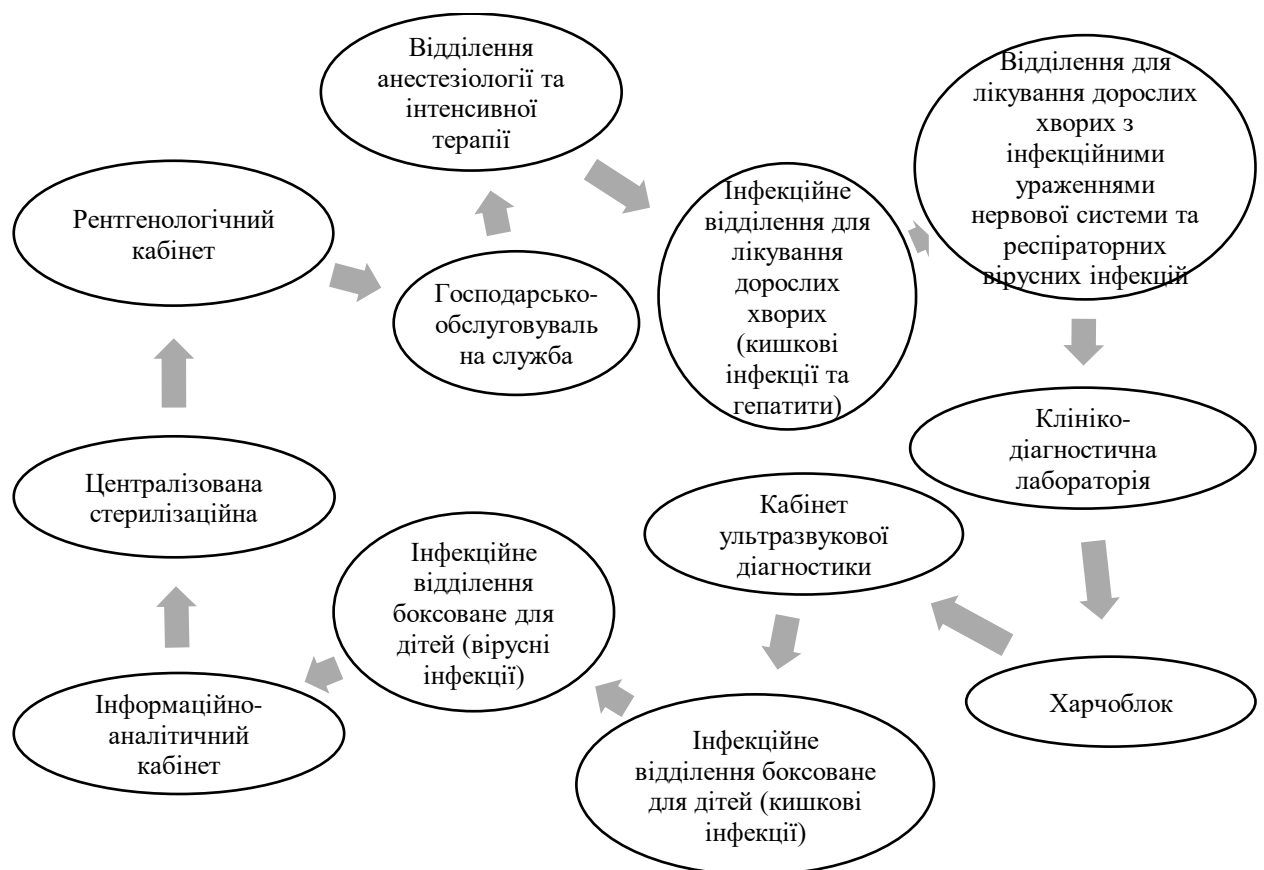


Рисунок 2.1 – Структура КП «Хмельницька інфекційна лікарня»

Хмельницької міської ради*

*Джерело: побудовано автором за даними [58]

Інформаційною базою для проведення аналізу фінансово-господарської діяльності досліджуваного підприємства є форма №1 «Баланс», форма № 2 «Звіт про фінансові результати», форма № 1-ПВ «Звіт з праці».

Таблиця 2.1 – Характеристика основних техніко-економічних показників КП «Хмельницька інфекційна лікарня» Хмельницької міської ради за 2019-2021 рр.

Показники	Дані по рокам			Темп приросту, %	
	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2020 / 2019 рр.	2021 / 2020 рр.
Усього доходи, тис. грн.	38030,26	75876,8	125767,9	99,52	65,8
Середньооблікова чисельність штатних працівників, осіб	241	261	265	8,30	1,5
Матеріальні витрати, тис. грн.	9677,99	18816,8	43745,34	94,43	132,5
Середньорічна вартість основних фондів, тис. грн.	69112,82	75433,4	72809,9	9,15	-3,5
Оборотні активи, тис. грн.	27,89	21136,7	32783,9	75685,9	55,1
Продуктивність праці, тис. грн/особу	157,80	305,95	474,60	93,88	55,1
Матеріаловіддача, грн/грн.	3,93	4,03	2,88	102,54	-28,7
Віддача основних засобів, грн/грн.	0,55	1,01	1,73	183,64	71,7
Оборотність оборотних засобів (кількість обертів)	1 363,58	3,58	3,84	0,26	6,9
Фонд оплати праці штатних працівників, тис. грн.	19591,46	52829,2	55718,8	169,7	5,5

Таким чином, аналізуючи таблицю 2.1 можна зробити висновки, що доходи підприємства збільшувались за досліджуваний період. Середньооблікова чисельність персоналу також зростала за три досліджуваних роки з 2019 р. по 2021 р. Матеріальні витрати значно виросли у 2021 році, це пов'язано із закупівлею нового медичного обладнання. Середньорічна вартість основних фондів зменшилась у 2021 році в порівнянні з 2020 роком на 3,5 %. Оборотні активи зросли на 55,1 % відповідно. Продуктивність праці зросла аналогічно. Матеріаловіддача зменшилась у 2021 році на 28,7 %. Віддача основних засобів

зросла на 71,7 %. Фонд оплати праці штатних працівників збільшився у 2021 році, але незначно, на 5,5 %.

Детальніше розгляну дохідну і витратну частини фінансового звіту досліджуваного підприємства [58].

Дохідна частина за 2021 рік досліджуваного нами підприємства складалась з:

- надходження від надання медичних послуг за договорами - 93 728,8 тис. грн.;
- від плати за платні медичні послуги - 60,20 тис. грн. (2020 р. - 164,5 тис. грн.);
- від оренди нерухомого майна – 40,8 тис. грн.;
- доходи з місцевого бюджету за цільовими програмами - 6 855,3 тис. грн.;
- відшкодування орендарями комунальних послуг та енергоносіїв - 12,2 тис. грн.;
- відшкодування орендарями земельного податку – 0,4 тис. грн.;
- дохід від безоплатно отриманих основних засобів та НМА в сумі пропорційній нарахованій амортизації – 10 164,3 тис. грн.;
- дохід за цільовим фінансуванням (грошова форма, оборотні активи) - 184,0 тис. грн.;
- дохід від безоплатно отриманих оборотних активів (централізовані постачання) - 13 193,2 тис. грн.;
- благодійні внески - 1479,5 тис. грн.;
- фінансові доходи - 30,4 тис. грн.;
- дохід від ліквідації основних засобів - 18,8 тис. грн.

Таким чином, всього доходів у 2021 році підприємство отримало на суму 125767,9 тис. грн.

Витратна частина за 2021 рік складалась з наступних статей:

1. Собівартість реалізованої продукції – 116 896,2 тис. грн. (2020 рік - 95741,6 тис. грн.), в т.ч.:

- витрати на заробітну плату – 52 996,4 тис. грн.;
 - витрати на нарахування – 11374,7 тис. грн.;
 - витрати на комунальні послуги та енергоносії -5418,3 тис. грн.;
 - витрати на матеріали та сировину (медикаменти, деззасоби, медичні вироби та ін.) – 31556,3 тис. грн.;
 - витрати на предмети, матеріали (в т.ч. паливно-мастильні, будівельні) – 2053,8 тис. грн.;
 - оплата послуг (крім комунальних) – 1728,6 тис. грн.;
 - амортизація основних засобів і нематеріальних активів – 9156,2 тис. грн.
 - інші витрати - 2608,6 тис. грн.;
 - оплата послуг сторонніх організацій - 3,3 тис. грн.
2. Адміністративні витрати - 6198,3 тис. грн. (2020 р. - 5467,10 тис. грн.)
3. Інші операційні витрати - 640,4 тис. грн., в т.ч.:
- відшкодування комунальних послуг орендарями - 12,2 тис. грн.;
 - оплата перших 5 днів лікарняних і нарахування - 628,2 тис. грн.
4. Інші витрати - 942,6 тис. грн., в т.ч.:
- виплата пільгової пенсії – 932,6 тис. грн.

В цілому загальні витрати по підприємству за 2021 р. склали 124677,5 тис. грн.

Детальніше витратну частину за 2019-2021 роки розглянемо в таблиці 2.2.

Аналізуючи таблицю 2.2, зробимо висновки, що матеріальні витрати у 2021 році порівняно з 2020 роком зросли в цілому на 132,53 %, таке зростання відбулося за рахунок закупівлі медичного обладнання.

Витрати на оплату праці протягом досліджуваного періоду зросли на 178,11 % у 2020 році, і на 5 % у 2021 році. Відповідних змін зазнали і витрати на відрахування на соціальні заходи у досліджуваного підприємства.

Таким чином, виконання фінансового плану КП «Хмельницька інфекційна лікарня» Хмельницької міської ради. за 2021 рік забезпечило отримання чистого прибутку в розмірі 1090,4 тис. грн.

Таблиця 2.2 – Аналіз витратної частини КП “Хмельницька інфекційна лікарня” Хмельницької міської ради за 2019-2021 рр.

Показники	Рік			Темп приросту, %	
	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2020 / 2019 рр.	2021 / 2020 рр.
Матеріальні затрати, тис. грн.	9677,99	18816,8	43754,4	94,43	132,53
Витрати на оплату праці, тис. грн.	19591,46	54485,2	57737,0	178,11	5,97
Відрахування на соціальні заходи, тис. грн.	4199,56	11627,6	12412,5	176,88	6,75
Амортизація, тис. грн.	4987,4	7297,1	9199,6	46,31	26,07
Інші операційні витрати, тис. грн.	46,71	9299,0	640,4	19807,94	-93,11
Разом	38503,12	101525,7	123734,9	163,68	21,88

На рисунку 2.2 відобразимо характеристику витратної частини КП “Хмельницька інфекційна лікарня” Хмельницької міської ради за 2019-2021 рр.

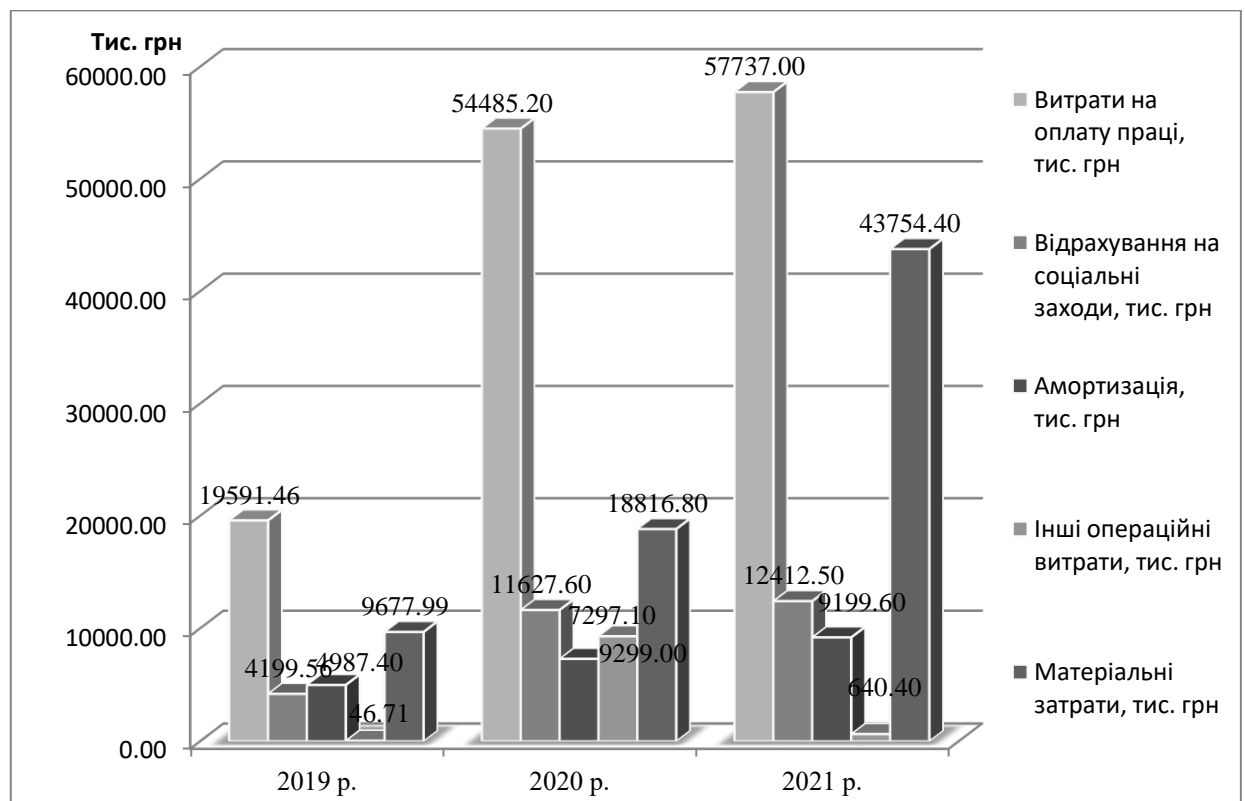


Рисунок 2.2 – Характеристика витратної частини КП “Хмельницька інфекційна лікарня” Хмельницької міської ради за 2019-2021 рр.

З рисунку видно, що найбільшу питому вагу у складі витрат займають витрати на оплату праці. Також значно зросла стаття витрат «матеріальні затрати» за 2021 рік.

Таким чином, зроблений аналіз основних техніко-економічних показників підприємства та його дохідної і витратної частин надасть нам змогу далі здійснювати оцінку показників ефективного використання персоналу підприємства.

2.2 Аналіз ефективності використання персоналу комунального підприємства “Хмельницька інфекційна лікарня” Хмельницької міської ради

Рівень використання персоналу на підприємстві може бути розкритий системою показників, що відображають: ступінь зайнятості працездатного населення у виробництві, структуру зайнятості, продуктивність праці. Ефективність використання персоналу характеризується сукупністю взаємопов'язаних показників, що відображають динаміку чинників, які впливають на зростання національного (суспільного) доходу. Серед показників, що характеризують використання персоналу значне місце посідає темп зростання продуктивності праці. Узагальнюючим показником ефективності використання персоналу є ступінь використання ресурсів праці та рівень продуктивності суспільної праці. А саме величина національного доходу в розрахунку на одного представника трудових ресурсів. Порівняння певних характеристик працівників підприємства з відповідними параметрами, вимогами, еталонами відбувається на медичних підприємствах зовнішньою оцінкою та самооцінкою виконуючи орієнтуючу та стимулюючу функції. Сам процес порівняння певних характеристик оцінки включає декілька складових: процедуру оцінки, зміст оцінки та метод оцінки [17].

Використання робочого часу на досліджуваному нами підприємстві розглянемо в таблиці 2.3.

За 2019-2021 роки середньооблікова чисельність працівників зростала увесь час. У 2020 році кількість працівників збільшилась на 20 чол., у 2021 році – на 4 чол.

Кількість днів, які були відпрацьовано за рік одним працівником зменшилась на 2 дні у 2021 році в порівнянні з 2020 роком.

Середня тривалість робочого за весь досліджуваний період не змінилась і становить 8 годин.

Таким чином, кількість відпрацьованих людино-годин за рік весь час зростала і становила 462720 год. у 2019 році, що на 38400 годин менше, ніж у 2020 році (501120 год.). У 2021 році загальна кількість відпрацьованих людино-годин за рік становила 504560 годин, що на 3440 годин більше, ніж у 2020 році.

Таблиця 2.3 – Аналіз використання робочого часу КП “Хмельницька інфекційна лікарня” Хмельницької міської ради за 2019-2021 рр.

Показник	Дані по рокам			Відхилення, +/-	
	2019	2020	2021	2020-2019 рр.	2021-2020 рр.
1 Середньооблікова чисельність працівників, чол.	241	261	265	20	4
2 Відпрацьовано за рік одним працівником днів	240	240	238	-	-2
3 Середня тривалість робочого дня, год.	8	8	8	-	-
4 Відпрацьовано людино-годин за рік, год.	462720	501120	504560	38400	3440

Підвищення продуктивності праці є першочерговим завданням будь-якого підприємства, що прагне до підвищення конкурентоспроможності підприємства, тому на кожному підприємстві доцільно розробляти програму, до її розроблення повинні бути залучені керівники і службовці усіх рівнів, впроваджувати її на усіх етапах виробничого процесу. У рамках програми підвищення продуктивності підприємство та його керівництво самі визначають цілі й проблеми, а також

розробляють плани і програми з удосконалення суб'єкта господарювання. Загальною метою програми підвищення продуктивності є забезпечення зв'язку між створенням ефективної системи вимірювання продуктивності й завданням людини щодо підвищення результатів діяльності організації шляхом внесення змін у всі чи деякі елементи організації – людину, структуру, культуру й технологію [42, с. 84].

Таким чином, на досліджуваному підприємстві пропонуємо розглянути продуктивність праці за 2019-2021 рр. (таблиця 2.4).

Інформаційною базою аналізу виступає форма №2 «Звіт про фінансові результати», форма №1-ПВ «Звіт з праці».

Таблиця 2.4 – Розрахунок продуктивності праці КП «Хмельницька інфекційна лікарня» Хмельницької міської ради за 2019-2021 рр.

Показник	Рік			Відхилення, +/-	
	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2020/ 2019 рр.	2021/ 2020 рр.
Усього доходів, тис. грн.	38030,26	75876,8	125767,9	99,52	65,8
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	241	261	265	8,30	1,5
Відпрацьовано днів одним працівником за рік	240	240	238	-	- 2
Середня тривалість робочого дня, год.	8	8	8	-	-
Загальна кількість відпрацьованого часу за рік робітниками:					
- людино – днів	57840	62640	63070	1,08	1,01
-людино-годин	462720	501120	504560	1,08	1,01
Середньорічний виробіток, тис. грн /особу	157,80	290,72	474,59	1,84	1,63
- одного працівника					

Таким чином, слід зауважити, що відбулося зростання продуктивності праці протягом усього досліджуваного періоду. У 2020 році в 1,84 рази, у 2021

році у 1,63 рази, що відповідно свідчить про ефективне використання персоналу на КП “Хмельницька інфекційна лікарня” Хмельницької міської ради.

Загалом управління продуктивністю праці на підприємстві – це фактично частина загального процесу управління підприємством, що включає в себе планування, організацію, мотивацію, керівництво, контроль і регулювання. Ця робота ґрунтується на постійному аналізі співвідношення корисного ефекту від певної трудової діяльності, з одного боку, і витрат на цю діяльність – з іншого [42, с. 85].

Таким чином, загальний процес управління підприємством включає в себе і мотивацію персоналу підприємства, однією із видів якої є грошова винагорода за виконану роботу, а саме оплата праці персоналу. Проаналізуємо її рівень на КП “Хмельницька інфекційна лікарня” Хмельницької міської ради за 2019-2021 рр. (таблиця 2.5).

Таблиця 2.5 - Аналіз виплат на КП “Хмельницька інфекційна лікарня” Хмельницької міської ради у 2019 - 2021 рр.

Назва показників	Дані по рокам			Темп приросту	
	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2020/2019 рр.	2021/2020 рр.
1	2	3	4	5	6
Фонд оплати праці штатних працівників, всього	19231,6	52829,2	55718,8	2,78	1,05
у тому числі:					
а) фонд основної заробітної плати	11240,1	16133,9	19715,1	1,44	1,22
б) фонд додаткової заробітної плати всього	6776,3	34289,9	32218,2	5,06	0,94
з нього:					
- надбавки та доплати до тарифних ставок та посадових окладів	4683,4	31515,5	26501,3	6,73	0,84

Кінець таблиці 2.5

1	2	3	4	5	6
- премії та винагороди, що носять систематичний характер	-	-	-	-	-
в) заохочувальні та компенсаційні виплати, всього	1215,2	2405,4	3785,5	1,98	1,57
з них:					
- матеріальна допомога	750,4	789,1	1324,5	1,05	1,68
- соціальні пільги, що носять індивідуальний характер	-	-	-	-	-
Оплата за невідпрацьований час	1820,4	2564,1	5374,4	1,41	2,10

Аналізуючи таблицю, слід відмітити загальне зростання фонду оплати праці досліджуваного підприємства. Фонд основної заробітної плати також зростає відповідно за 2019-2021 роки (рисунок 2.3).



Рисунок 2.3 – Характеристика фонду оплати праці штатних працівників КП “Хмельницька інфекційна лікарня” Хмельницької міської ради у 2019-2021 рр.

Фонд додаткової заробітної зріс у 5,06 раз у 2020 році, у зв'язку із виплатами підприємством так званих «ковідних виплат» працівникам. У 2020 році фонд додаткової заробітної плати незначно зменшився.

2.3 Аналіз стану управління кадровими ризиками комунального підприємства “Хмельницька інфекційна лікарня” Хмельницької міської ради

На даному етапі кадрова безпека комунального підприємства “Хмельницька інфекційна лікарня” Хмельницької міської ради знаходиться в активному розвитку.

Кадрова безпека – це генеральний напрям кадрової роботи, сукупність принципів, методів, форм організаційного механізму з обробки цілей і завдань спрямованих на збереження, зміцнення й розвиток кадрового потенціалу, на створення відповідального й високопродуктивного згуртованого колективу, здатного вчасно реагувати на постійно мінливі вимоги ринку з урахуванням стратегії розвитку організації. Забезпечення кадрової безпеки підприємства – це не просто певні заходи, а система взаємодії, носіями якої є люди, тому важко визначитись із значеннями та термінами етапів реформування системи, адже кадрова безпека це адаптивна система, що завжди перебуває в динамічному розвитку, пристосовуючись до виникаючих загроз і розвиваючись під їхнім впливом, по можливості попереджуючи їх [43].

Кадрова безпека будь-якого підприємства, і зокрема досліджуваного нами включає в себе ряд складових, які зобразимо на рисунку 2.4.

Від кадрової безпеки підприємства залежить те, наскільки впевненим може бути керівник у компетентності своїх працівників та у тому, що підприємство не зазнає небезпеки з вини персоналу.

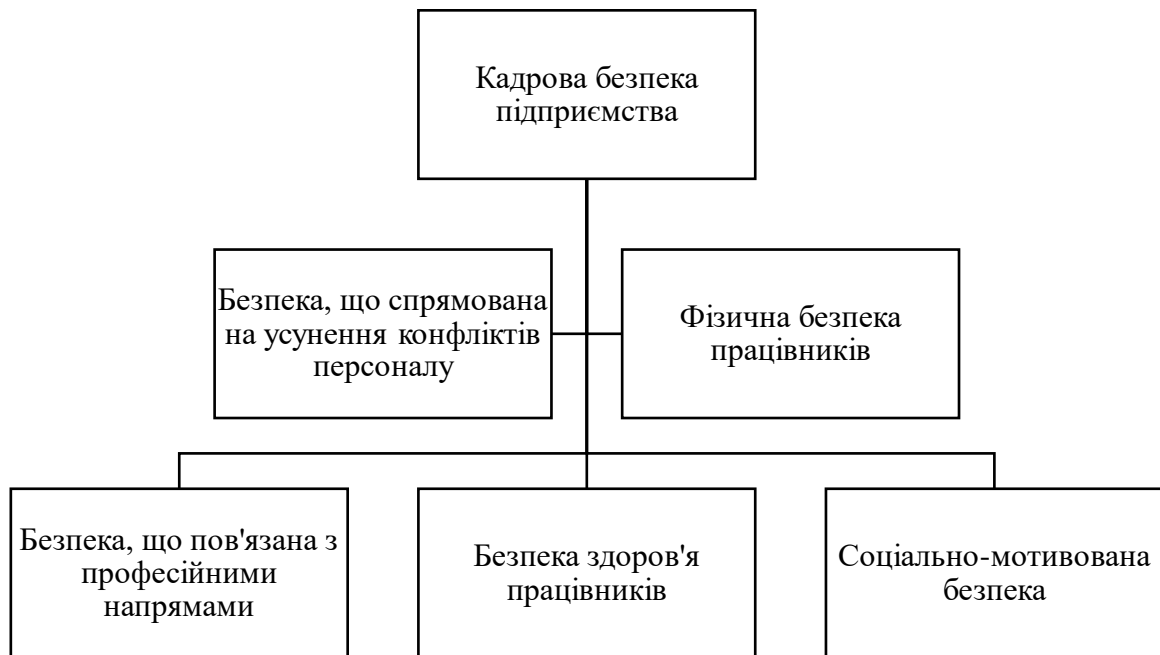


Рисунок 2.4 – Складові кадрової безпеки КП “Хмельницька інфекційна лікарня” Хмельницької міської ради

Велику роль досліджуване нами підприємство надає фізичній безпеці та безпеці здоров'я працівників. Даними питаннями на підприємстві займаються завідувач господарством та інженер з охорони праці. Контроль покладено на заступника директора з економічної роботи.

Соціально-мотивованою безпекою займається безпосередньо економічно-фінансовий відділ на чолі з директором з економічної роботи та головним бухгалтером.

Безпека, що спрямована на усунення конфліктів персоналу є проблемою відділу кадрів, і зокрема керівника підприємства.

Безпекою, що пов'язана з професійними напрямками займається директор з медичної роботи і безпосередньо керівник підприємства. Даний вид кадрової безпеки пов'язаний перш за все з високою професійністю та наявністю якісної медичної освіти. Тому, перш за все, пропонуємо оцінити працівників досліджуваного нами підприємства за якісним складом (таблиця 2.6).

Таблиця 2.6 – Якісний склад працівників КП “Хмельницька інфекційна лікарня” Хмельницької міської ради за 2019-2021 рр.

Показник	2019	2020	2021	Темп зростання, %	
				2020/ 2019	2021/ 2020
Облікова кількість штатних працівників на кінець року, усього	240	233	281	0,97	1,21
з них:					
а) прийняті на умовах неповного робочого дня (тижня)	–	–	-	–	-
б) у віці 15–35 років	76	82	101	1,12	1,22
в) мають вищу освіту за освітніми рівнями:					
– неповна та базова вища освіта	208	199	233	0,96	1,17
– повна вища освіта	32	34	48	1,06	1,41
г) отримують пенсію, усього	102	108	112	1,06	1,03

На рисунку 2.5 відобразимо кількість персоналу підприємства з вищою, неповною та базовою вищою освітою.

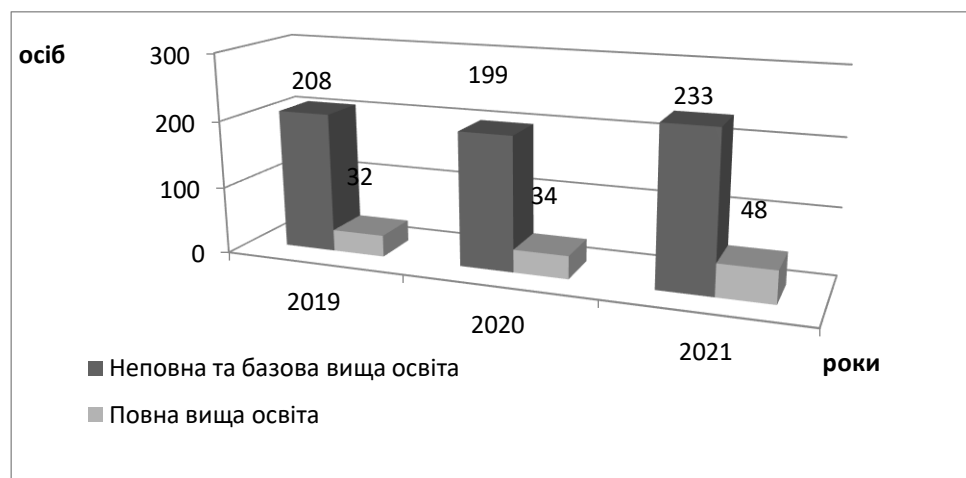


Рисунок 2.5 – Характеристика наявності освіти працівників КП “Хмельницька інфекційна лікарня” Хмельницької міської ради за 2019-2021 рр.

Аналіз діяльності КП “Хмельницької інфекційної лікарні” Хмельницької міської ради, дозволяє оцінити сильні та слабкі сторони закладу, його можливості та перспективи подальшого розвитку (табл. 2.7), а також визначити ключові фактори успіху.

Таблиця 2.7 – SWOT-аналіз КП “Хмельницької інфекційної лікарні” Хмельницької міської ради

<i>Сильні сторони</i>	<i>Слабкі сторони</i>
<i>Внутрішнє середовище</i>	
Понад 30 років на ринку надання медичних послуг	Недостатньо коштів для створення механізму фінансової мотивації персоналу
Висококваліфіковані кадри	Велика частка витрат на заробітну плату, комунальні послуги
Фінансова підтримка територіальної громади міста	Потреба в покращенні матеріально – технічного забезпечення
Впроваджено МІС, мережу Інтернет	Відсутність системного адміністратора
Наявність сучасного технологічного обладнання	
Комфорт і безпека при наданні медичних послуг	
Співпраця з науковими співробітниками	
Високий рівень енергоефективності приміщень	
Зручність з логістичної точки зору (розташування більшості відділень в одній будівлі)	
Розпочато оптимізаційні процеси	
<i>Можливості</i>	<i>Загрози/виклики</i>
<i>Зовнішнє середовище</i>	
Активна позиція і зацікавленість в розвитку медицини місцевої влади	Підвищена чутливість до економічної ситуації у сфері надання медичних послуг
Значна кількість населення області працює у місті	Погіршення демографічної ситуації
Розширення спектру послуг	Конкуренція
	Зниження доходів пацієнтів
	Ризик зміни курсу реформ у зв'язку з нестабільною ситуацією в країні

Враховуючи вимоги сьогодення, реалізація стратегії розвитку здійснюється за наступними напрямками [58]:

1. Підвищення рівня кваліфікації та мотивації медичного персоналу. Рівень кваліфікації в повній мірі, поряд із застосуванням сучасних клінічних технологій та ресурсним забезпеченням підприємства, визначає якість та ефективність медичної допомоги. Важливою складовою успішної кадрової політики є оптимізація, яка ґрунтується на реальній потребі, штатний розпис з диференційованим підходом, за визначеними критеріями до оплати праці медичних працівників, що стане критерієм професійної конкуренції.

2. Покращення якості та ефективності надання медичних послуг. Застосування ефективних медичних технологій діагностичного та лікувального процесів, які базуються на даних із доведеною ефективністю. Впровадження сучасних міжнародних клінічних протоколів діагностики та лікування. Зменшення ступеню дублювання структур.

3. Поліпшення матеріально-технічної бази закладу. Проведення внутрішнього аудиту наявного обладнання з метою розуміння наявного технічного стану, визначення пріоритетних потреб. Закупівля сучасного медичного обладнання.

4. Підвищення фінансової ефективності. Забезпечення сталого фінансового розвитку комунального підприємства та впровадження сучасних ефективних методів фінансового менеджменту. Комплексний підхід та максимальна енергоефективність від провадження енергозберігаючих технологій у процесі ремонтів, реконструкції приміщень, модернізація матеріально-технічної бази. Розширення спектру платних послуг. Створення фонду розвитку закладу.

5. Впровадження сучасних інформаційних технологій в роботу. Перехід на електронний документообіг.

В даний час на підприємстві відбувається впровадження нової політики менеджменту, яка прагне до досягнення консенсусу щодо засад формування особистісних конкурентних переваг, зокрема динамічного зростання компетенцій та навиків, інтелектуальної активності, розвитку ідей та самоменеджменту,

інтелектобезпеки тощо. Такий підхід формуватиме модерну поведінку (зобов'язання) з боку персоналу підприємства у контексті інтелектуалізації систем менеджменту, яка буде ґрунтуватися на таких перевагах [32]:

- 1) активний обмін інформацією, знаннями та досвідом;
- 2) зростання питомої ваги горизонтальної співпраці між системами (підсистемами) менеджменту та фахівцями;
- 3) створення моделей творення інновацій та інтелектуального продукту за участі багатьох зацікавлених команд внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства.

Зупинимося на питанні управління якістю медичної допомоги як одного із різновидів кадрових ризиків на досліджуваному нами підприємстві. Такий вид управління належить до складників механізму управління, це спосіб організації діяльності медичного підприємства охорони здоров'я. Таке управління охоплює коригування відносин між учасниками процесу надання медичної допомоги, лікарнею і споживачами допомоги, формами та методами впливу на процес надання допомоги, організаційною структурою управління, умовами стимулювання персоналу.

Зміст управління якістю медичної допомоги потрібно спрямовувати на вироблення управлінських рішень і здійснення комплексу управлінських дій, спрямованих на надання й планування медичної допомоги високого рівня якості. Модель управління якістю медичної допомоги для закладів охорони здоров'я на основі стандартів ISO серії 9000. Вона являє собою послідовність дій з описом робіт, що проводять для досягнення планованих показників розвитку [32].

Найважливішим елементом системи управління має бути розроблена політика КП «Хмельницька інфекційна лікарня» у сфері якості із подальшим її документальним оформленням. Її мета – роз'яснювати й визначати завдання, основні напрямки та мету медичної організації в цьому конкретному середовищі. Власник, в особі директора, несе відповідальність за реалізацію цієї політики й повинен забезпечити її розвиток і доведення до всіх структурних підрозділів та працівників організації. Політику КП «Хмельницька інфекційна лікарня» у сфері

якості медичної допомоги має бути спрямовано на реалізацію таких завдань: задоволення вимог споживача; забезпечення виконання професійних стандартів та дотримання встановлених норм і правил у стосунках із зовнішнім середовищем (зі споживачами, постачальниками, діловими партнерами); безперервне підвищення якості медичної допомоги; врахування вимог суспільства; реалізація філософії ведення підприємницької діяльності [32].

Однією з особливостей системи управління якістю є ризики. До систем менеджменту якості ставлять вимоги визначати ризики й потенційні можливості для: надання гарантій спроможності системи досягати очікуваних результатів; попереджати або зменшувати небажані наслідки; забезпечувати постійне поліпшення діяльності й системи. Попередження виникнення ризиків означає вирішити проблему до її появи. Такий підхід дозволяє істотно підвищити ефективність лікування за рахунок своєчасного й правильного надання допомоги.

Поліпшення якості надання медичних послуг важливе для організації охорони здоров'я, для підтримання поточних рівнів дієвості, для реагування на зміни в її внутрішніх і зовнішніх умовах, а також для створення нових можливостей.

Рекомендації КП «Хмельницька інфекційна лікарня» щодо виконання вимог з поліпшення медичної допомоги в частині встановлення діагнозу й призначення лікування, а також безпеки та ефективності всього медичного устаткування, діагностичних приладів і обладнання наведено в настанові щодо поліпшення процесів у організаціях охорони здоров'я, подано в документі ISO IWA 1 [32].

У рамках системи управління якістю КП «Хмельницька інфекційна лікарня» результати лікувальних, діагностичних та інших клінічних заходів поєднуються у двох взаємопов'язаних процесах: організаційному та лікувальному. Такий взаємозв'язок є одним із елементів стратегічного розвитку підприємства.

Під час лікування надзвичайно важливим для пацієнта є не лише те, що він отримує, а й як він це отримує. Наприклад, ступінь задоволення пацієнта можна оцінити за такими критеріями, як: зручність системи запису на прийом до лікаря; ввічливість медичного персоналу; якість медичного устаткування; охайність

лікарні; зручність роботи лікарні; дотримання конфіденційності під час огляду. Задоволення клієнта є виходом процесів роботи закладу охорони здоров'я, яке має прямий зв'язок з отриманням доходів [32].

На нашу думку, застосування системи управління якістю в КП «Хмельницька інфекційна лікарня» дозволить вирішити внутрішні проблеми лікарні, зменшити витрати, в основному за рахунок упорядкування діяльності та усунення зайвих або неефективних процесів, а також є одним із способів зменшити кадрові ризики на підприємстві шляхом якіснішого відбору працівників на посади.

Висновки до розділу 2

Таким чином, нами було проаналізовано діяльність комунального підприємства «Хмельницька інфекційна лікарня» Хмельницької міської ради за 2019-2021 роки.

Аналізуючи фінансову звітність можна зробити висновки, що дохідна частина підприємства зростала за аналізований період, так само як і зростала відповідно і його витратна частина.

Фонд оплати праці на підприємстві також зростав, відповідно на 5,5 % за 2021 рік в порівнянні з 2020 роком.

За 2019-2021 роки середньооблікова чисельність працівників зростала увесь час. У 2020 році кількість працівників збільшилась на 20 чол., у 2021 році – на 4 чол.

Кількість днів, які були відпрацьовано за рік одним працівником зменшилась на 2 дні у 2021 році в порівнянні з 2020 роком.

Середня тривалість робочого за весь досліджуваний період не змінилась і становить 8 годин.

Відбулося зростання продуктивності праці протягом усього досліджуваного періоду. У 2020 році в 1,84 рази, у 2021 році у 1,63 рази, що відповідно свідчить про ефективне використання персоналу на КП “Хмельницька інфекційна лікарня” Хмельницької міської ради.

Розглянули складові кадрової безпеки на досліджуваному підприємстві. Велику роль підприємство надає фізичній безпеці та безпеці здоров'я працівників. Даними питаннями на підприємстві займаються завідувач господарством та інженер з охорони праці. Контроль покладено на заступника директора з економічної роботи.

Соціально-мотивованою безпекою займається безпосередньо економічно-фінансовий відділ на чолі з директором з економічної роботи та головним бухгалтером.

Безпека, що спрямована на усунення конфліктів персоналу є проблемою відділу кадрів, і зокрема керівника підприємства.

Безпекою, що пов'язана з професійними напрямками займається директор з медичної роботи і безпосередньо керівник підприємства. Даний вид кадрової безпеки пов'язаний перш за все з високою професійністю та наявністю якісної медичної освіти. Тому, ми здійснили оцінку працівників підприємства за якісним складом.

Також, нами було розроблено матрицю SWOT-аналізу для досліджуваного підприємства, де було виявлено його загрози, можливості, сильні та слабкі сторони.

Проаналізовано систему управління якістю медичної допомоги на КП “Хмельницька інфекційна лікарня” Хмельницької міської ради, як однієї із можливостей запобігти кадровим ризикам через якісне надання медичних послуг населенню (висококваліфікований персонал).

3 ВПРОВАДЖЕННЯ СУЧАСНИХ ТЕХНОЛОГІЙ УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМИ РИЗИКАМИ КОМУНАЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА “ХМЕЛЬНИЦЬКА ІНФЕКЦІЙНА ЛІКАРНЯ” ХМЕЛЬНИЦЬКОЇ МІСЬКОЇ РАДИ

3.1 Використання сучасних технологій оцінки кадрових ризиків як елементів ефективної системи управління кадровими ризиками комунального підприємства “Хмельницька інфекційна лікарня” Хмельницької міської ради

Велика кількість вчених виділяють два види факторів, які впливають на кадрову безпеку підприємства:

- зовнішні фактори – це ті, які не залежать від працівників підприємства, та які завдають ненавмисної шкоди йому;
- внутрішні фактори – це навмисні або необережні дії працівників, що можуть спричинити ряд наслідків для підприємства [33].



Рисунок 3.1 – Фактори, що впливають на кадрову безпеку підприємства

Ми розуміємо, що ризик існує завжди, і повністю уникнути впливу негативних обставин не має можливості у підприємства. Пропонуємо зменшити відсоток негативного впливу кадрових ризиків на підприємство шляхом використання ряду певних чинників, які ми назвали системи зменшення негативного впливу на кадрову безпеку підприємства (рисунок 3.2).

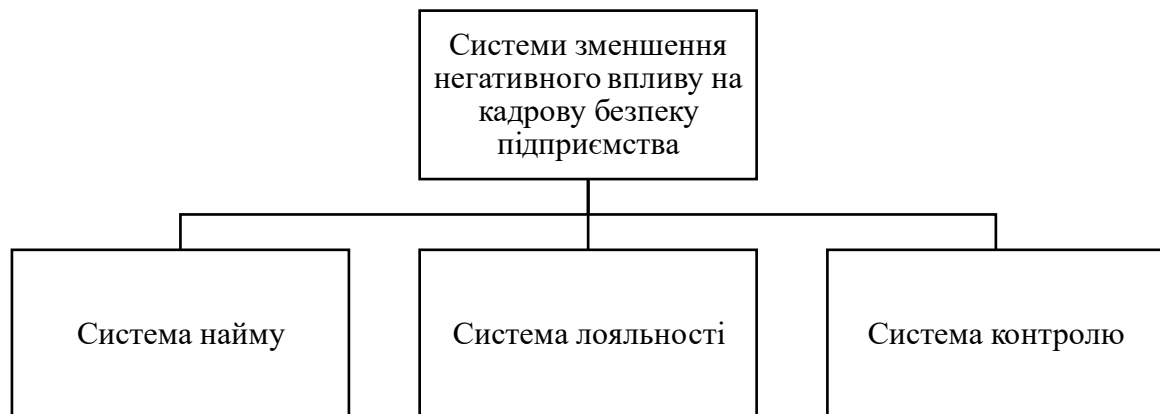


Рисунок 3.2 - Системи зменшення негативного впливу на кадрову безпеку підприємства

Наймання як система зниження негативного впливу на кадрову безпеку підприємства передбачає розгляд питань безпеки на наступних етапах [33]:

- пошук кандидатів;
- процедури відбору;
- документальний та юридичний супровід прийому на роботу;
- випробувальний термін;
- адаптації.

Лояльність - це система заходів для встановлення позитивних відносин між працівниками та роботодавцем. Питання лояльності персоналу стає особливо актуальним, оскільки персонал розглядається як фактор конкурентоспроможності, а лояльність співробітників компанії – як конкурентна перевага. Лояльність - це емоційна прихильність до організації, рівень якої залежить від ступеня сприйнятливості персоналу до зовнішніх (зарплата, винагороди, умови праці тощо) і внутрішніх (зміст виконуваної роботи, можливості професійного

зростання, визнання). та оцінка досягнень) заохочення, які пропонує роботодавець [33].

Контроль – це система заходів щодо регламентів, обмежень, режимів, технологічних процесів, оцінки, контролю та інших операцій, процедур безпеки. Контроль безпосередньо спрямований на усунення можливості заподіяння шкоди і здійснюється, як правило, службою безпеки або іншими підрозділами, але меншою мірою кадровою службою [34, с. 142-143].

Управляти кадровими ризиками складно, це пов'язано перш за все з тим, що багато з них не є очевидними, через те, що обумовлюються зв'язком із людськими ресурсами, в основі яких знаходиться особистість з її потребами і природою, а вона є найскладнішим з усіх об'єктів управління. В результаті цього, сам процес управління кадровими ризиками є ускладненим.

Кадрові ризики – це не тільки ризики в процесі управління персоналом, а й ризики, що стосуються самого персоналу. Управління кадровими ризиками є складним процесом, оскільки не всі кадрові ризики можна ідентифікувати та оцінити, багато з них мають імовірнісний характер [33].

Розглянемо на рисунку 3.3, які саме кадрові ризики можуть бути на досліджуваному підприємстві за підсистемами управління персоналом.

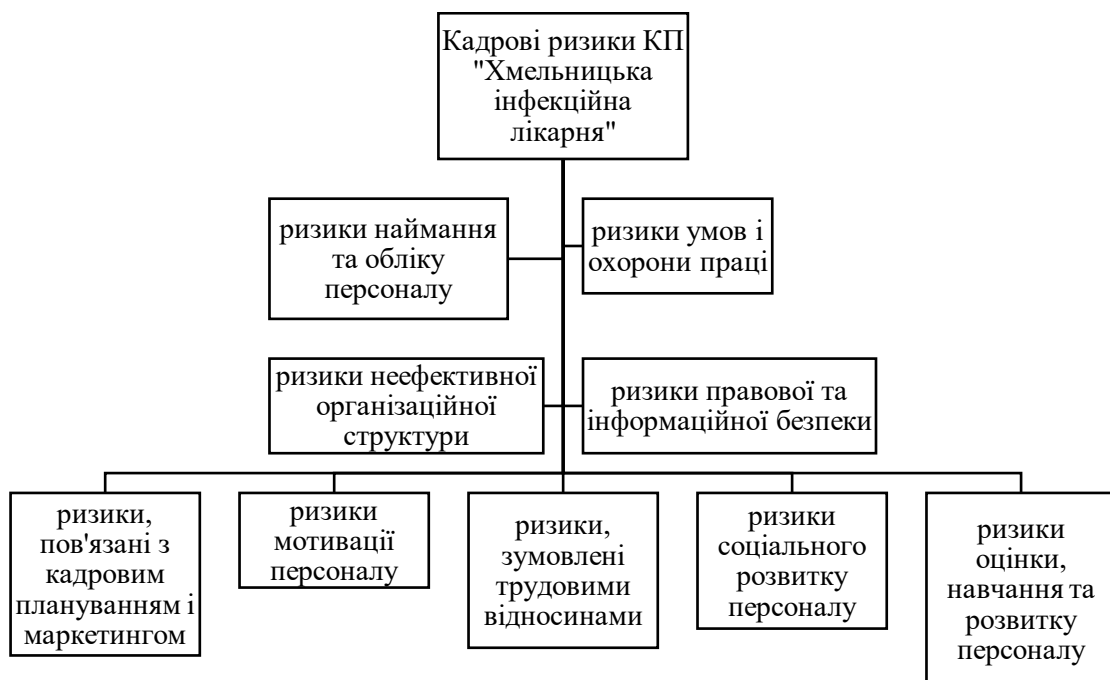


Рисунок 3.3 - Кадрові ризики КП "Хмельницька інфекційна лікарня"

Портал Content Security виокремив внутрішні та зовнішні кадрові загрози [33]. Ми вважаємо за необхідність підприємству з ними ознайомитись, щоб розуміти, які загрози з боку персоналу можуть виникати в процесі діяльності підприємства. На рисунку 3.4 ми їх відобразимо.

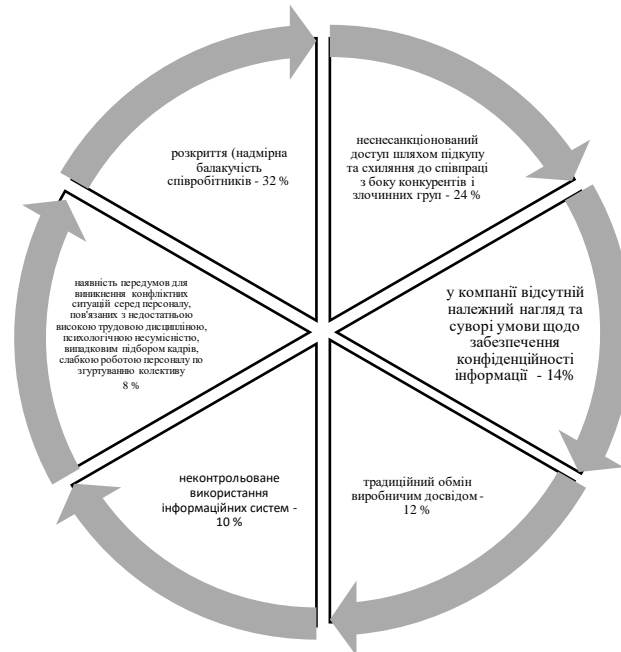


Рисунок 3.4 – Можливі кадрові загрози підприємства*

*Джерело: сформовано автором за даними [33]

Наведені дані дають підстави думати про ретельність підбору персоналу. Згідно з дослідженням однієї з найбільших консалтингових компаній KPMG, Україна сьогодні посідає 6 місце у світі за кількістю розкрадань і шахрайських операцій, здійснених співробітниками. Щорічні збитки компаній через крадіжки, зловживання чи інше можуть сягати до 7% доходу. Майже 80% збитків українських компаній – це результат навмисних дій або недбалої поведінки власного персоналу. У ході дослідження було виявлено, що 56% компаній не мають налагодженої системи боротьби з шахрайством, а 37% мають офіційну схему запобігання розкраданням і шахрайству [33].

Зрозуміло, що в сучасних умовах зростає функціональна роль служби управління персоналом у запобіганні таким кадровим ризикам:

- набором, відбором, оцінкою та розвитком працівників служби безпеки займається служба управління персоналом, яка забезпечує безпеку, в тому числі кадрову;

- прямим обов'язком спеціалістів служби управління персоналом є сприяння досягненню цілей підприємства та мінімізація негативних впливів з боку персоналу.

Гарантуючи безпеку персоналу, його посадові особи повинні мати прямий доступ до відповідних корпоративних ресурсів [33]:

- плани стратегічного розвитку (або плани стратегічного розвитку) підприємства;

- масиви інформації, зокрема конфіденційного характеру;

- аналітики;

- внутрішні та зовнішні дослідження;

- фінансування відповідних програм кадрової безпеки (для залучення кваліфікованих кадрів, управління лояльністю) тощо.

У Кодексі законів про працю України зазначено ряд документів, які безпосередньо впливають на безпеку діяльності підприємства. Саме кадрова служба зобов'язана забезпечити їх наявність, правильність, ефективність і відсутність негативних правових наслідків (трудовий договір, правила внутрішнього трудового розпорядку, договір про повну індивідуальну (колективну) матеріальну відповідальність, документація з охорони праці тощо).

Для збереження кадрової безпеки варто використовувати сучасні кадрові технології. Пропонуємо їх систематизувати в таблиці 3.1.

Ефективність у системі кадрової безпеки залежить від чіткої та ефективної взаємодії підрозділів. Відповідно до принципів розподілу повноважень і компетенцій повинні бути сформовані горизонтальні зв'язки управління активами (час, фінанси, люди, інформація) між кадровою службою та іншими службами і підрозділами [40].

Таблиця 3.1 – Сучасні технології оцінки кадрових ризиків*

№ п/п	Назва технології	Характеристика	Недолік
1	2	3	4
1	Технологія оцінки ризиків деструктивної поведінки персоналу, розроблена компанією MIDOT	<p>Компанія Midot використовує два тести для оцінки персоналу:</p> <p>1) оцінка благонадійності кандидата на посаду – Integritytest;</p> <p>2) оцінка лояльності персоналу – Trustee.</p> <p>Благонадійність як система моральних цінностей і стандартів поведінки претендента на посаду, є найважливішим елементом прогнозування чи буде він успішним співробітником чи буде від дотримуватись трудової дисципліни тощо. Оцінка благонадійності з подальшою особистою співбесідою та оцінкою професійних і ділових якостей - це надійна основа прийняття правильного кадрового рішення. Неякісна оцінка благонадійності - це головна причина нелояльності майбутніх співробітників, зловживань і порушень на роботі.</p> <p>В сучасних умовах питання лояльності персоналу набуває особливої актуальності, що пояснюється тим, що персонал розглядається як фактор конкурентоспроможності, а вірність працівників компанії – як конкурентна перевага. Лояльність - це емоційна прихильність до організації, рівень якої залежить від ступеня сприйнятливості персоналом зовнішніх (зарплата, пільги, робочі умови тощо) та внутрішніх (зміст виконуваної роботи, можливості професійного зростання, визнання і оцінка досягнень) стимулів, які пропонує роботодавець.</p>	Складність інтерпретації результатів оцінки, особами, які не мають відповідної підготовки, оскільки поверхнєве трактування не дає повного уявлення про отриманий результат. Тому при прийнятті остаточного рішення по кожному претенденту на посаду чи співробітнику потрібна консультація представника компанії Midot.
2	Детектор неправди (поліграф)	Суть полягає в проведенні комплексної процедури з використанням складних технічних пристроїв, які призначені для всебічної оцінки психофізіологічних характеристик тестованих осіб. За умов використання поліграфа при прийомі нового співробітника на роботу, результат тестування не лише дасть відповіді про минуле кандидата та істинні мотиви працевлаштування у компанію, але і дозволить скласти психологічний портрет кандидата, в якому будуть відображені його приховані наміри та схильності. Крім того, проведення поліграфного тесту при працевлаштуванні дозволить показати солідність підприємства і серйозність її намірів не допустити потрапляння до її лав сумнівних особистостей.	Цілковита даремність даної технології при відсутності навиків складання питань для опитування осіб, що підлягають оцінці.

Кінець таблиці 3.1

1	2	3	4
3	Оцінювання персоналу інструментами компанії Profiles International	<p>Всебічний набір оцінок персоналу, який допомагає компаніям отримати конкурентну перевагу в області відбору, найму, утримання і розвитку великих талантів. За результатами оцінки роботодавці отримують інформацію, яку можна використовувати при наймі, просуванні, плануванні, програмах оцінки 360°, розвитку управління, навчанні, мотивації, поліпшенні обслуговування клієнтів та інших питаннях зайнятості. З точки зору забезпечення кадрової безпеки під час прийняття працівників на роботу найбільш цікавими є тести ProfileXT та Step One Survey II.</p> <p>Оцінка PXT показує, наскільки добре людина відповідає конкретній посаді в Вашій компанії. Опція "Відповідності посади" у PXT унікальна, вона дозволяє оцінити людину за якостями, необхідними для успішного виконання конкретної роботи. Вона використовується протягом усього життєвого циклу співробітника для відбору, адаптації нових співробітників, управління і стратегічного використання персоналу.</p> <p>Step One Survey II ® - це коротка оцінка, яка проводиться до прийняття на роботу і визначає головні цінності робочого характеру, які включають: освіта, досвід роботи співробітника, чесність, надійність, дотримання робочої дисципліни, а також використовується як інструмент відсіву кандидатів під час відбору. Дана оцінка допомагає компанії зменшити ризик значних витрат під час найму на роботу, вона зосереджується на робочих цінностях, які не обмежуються особистою чесністю, надійністю і робочою дисципліною.</p>	Низький рівень пристосованості до українських реалій та менталітету українських людей.
4	Тести Extended DISC	Extended DISC - це комп'ютерна програма, яка дозволяє визначити індивідуальні особливості співробітника для виконання тієї чи іншої роботи. Система управління персоналом Extended DISC описує характер природної реакції людини, або стиль поведінки в різних ситуаціях та дає можливість людині розуміти свою і чужу поведінку, уникати проблем у спілкуванні і досягати успіху в роботі і житті.	Неможливість перевірки отриманих результатів на правдивість та неможливість з'ясувати мотиви особи, яка претендує на ту чи інші посаду.

* Джерело: систематизовано автором за даними [33, 40]

Доцільно проводити заходи щодо перевірки персоналу на етапі прийому на роботу, проводити періодичні внутрішні та зовнішні аудити діяльності персоналу, дотримуватись ряду вимог у разі звільнення персоналу. Якісна перевірка кандидатів, правильне оформлення анкет і тестів під час прийому на роботу зменшить ймовірність зловживань з боку останніх і таким чином знизить можливість кадрових загроз підприємства [33].

3.2 Формування системи оцінки кадрових ризиків, що виникають в процесі управління персоналу комунального підприємства “Хмельницька інфекційна лікарня” Хмельницької міської ради

На сьогодні існують різноманітні методи та підходи до оцінки економічних ризиків: статистичні, експертні, розрахунково-аналітичні, аналогічні, аналізу економічного обґрунтування та комбіновані. Усі перераховані методи оцінки ризиків можуть бути адекватно застосовані для дослідження кадрових ризиків підприємства. Найбільш виправданим і реалізованим на практиці є комплексний підхід, який виражає сукупність впливу кадрових ризиків у вигляді єдиного показника [12]. Його використання дасть змогу об’єктивно оцінити кадровий ризик підприємства.

Пропонуємо оцінити кадровий ризик досліджуваного нами підприємства методом зваженої суми за формулою середнього зваженого арифметичного. Інтегральний рівень ризику ($I_{кр}$) за цим методом визначається за формулою [12]:

$$I_{кр} = \sum S_i / 50 , \quad (3.1)$$

де S_i – значущість впливу i -го кадрового ризику підприємства;

i – номер групи кадрового ризику;

50 – максимальне значення сили впливу ризику.

Відповідно до існуючих класифікацій кадрових ризиків залежно від етапу управління персоналом або від функціональних напрямів управління персоналом [12] пропонується проводити оцінку кадрових ризиків на етапах підбору персоналу, адаптації, навчання та розвитку, мотивації, оцінки, контролю та звільнення, неефективного використання персоналу (таблиця 3.2).

Таблиця 3.2 - Групування кадрових ризиків залежно від етапу управління персоналом*

Етап процесу управління персоналом	Характеристика кадрового ризику
1	2
Підбір та найм персоналу	Неправильні/неефективні методи пошуку, відбору та оцінки кандидатів; невідповідний або відсутній профіль кандидата; відсутня перевірка кандидатів службою безпеки; неточне донесення умов роботи кандидатам; низька кваліфікація спеціалістів з підбору персоналу; відсутність затвердженого порядку підбору та найму персоналу тощо
Адаптація персоналу	Відсутність наставника на період адаптації або його низька кваліфікація; відсутність програми адаптації для нових співробітників; відсутність постановки чітких завдань новому співробітнику на період адаптації; відсутність або недосконалість затвердженої системи адаптації тощо
Навчання та розвиток персоналу	Відсутність або неефективність програми навчання та розвитку персоналу; недостатнє фінансування цієї програми; перенавантаження персоналу в період навчання без відриву від виробництва; ризик зростання мобільності працівників після навчання тощо
Оцінка персоналу	Відсутність або неефективність системи оцінювання персоналу; невідповідність цілі оцінки корпоративним цілям банку; низькі результати оцінювання співробітників; значні витрати ресурсів на проведення оцінювання тощо.
Мотивація персоналу	Відсутність результативної системи мотивації; незадоволеність персоналу рівнем моральної та матеріальної компенсації зусиль тощо.

Кінець таблиці 3.2

1	2
Контроль персоналу	Відсутність прийнятої системи та методів контролю персоналу; супротив персоналу процедурам контролю; неефективність обраних методів контролю персоналу тощо
Вивільнення персоналу	Перехід персоналу, що звільняється до конкурентів; неправомірне звільнення співробітників; нерозуміння банком причин звільнення співробітників; ризик витоку баз даних, клієнтів, ноу-хау, розголошення конфіденційної інформації звільненими співробітниками; невдоволеність співробітників при звільненні, скарги до профспілок та трудової інспекції; незадоволеність співробітників, які залишилися працювати тощо
Неефективне використання персоналу	Неефективна організація праці; відсутність належних умов праці; низький рівень трудової дисципліни; відсутність та низький рівень корпоративної культури; відсутність планування діяльності персоналу тощо

*Джерело: систематизовано автором за матеріалами [12]

Наведений в таблиці перелік можливих кадрових ризиків у підприємства не є вичерпним і може бути доповнений з урахуванням особливостей галузевої приналежності підприємства, стадії його життєвого циклу тощо.

Значимість впливу кадрового ризику визначається множенням вагового коефіцієнта значущості кадрового ризику на силу впливу кадрового ризику:

$$S_i = p_i \cdot N_i, \quad (3.2)$$

де p_i – ваговий коефіцієнт значущості i -го кадрового ризику підприємства;
 N_i – сила впливу i -го кадрового ризику на діяльність підприємства [12].

Оцінку значущості для підприємства різних кадрових ризиків пропонується надавати на основі розрахунку вагових коефіцієнтів значущості факторів ризику

методом попарного порівняння. При цьому значення коефіцієнтів переваги при оцінці значущості ризиків приймаються рівними [12]:

$a_{ij} = 1/5$ – оцінка ризику, що має меншу значущість для підприємства;

$a_{ij} = 1,0$ – рівна значущість ризиків;

$a_{ij} = 5$ – оцінка ризику, що має найбільшу значущість.

Силу впливу кадрового ризику пропонується оцінювати від 0 до 50 із кроком 10:

0 балів – нейтральні чинники кадрового ризику;

10 балів – слабка сила впливу ризиків на розвиток підприємства;

20 балів – середня сила впливу;

30 балів – значна сила впливу;

40 балів – сильний вплив на розвиток підприємства;

50 балів – критичний або руйнівний вплив.

Запропонована шкала інтерпретації інтегрального рівня кадрового ризику підприємства, заснована на шкалі Харрінгтона, наведена в таблиці 3.3.

Таблиця 3.3 - Інтерпретація інтегрального рівня кадрового ризику підприємства*

Інтервал зміни інтегрального рівня ризику	Рівень кадрового ризику	Опис ризику	Рекомендовані дії
1	2	3	4
1,0–0,8	Критичний (дуже високий)	Імовірність прояву кадрових ризиків максимальна; наслідки ризиків дуже великі	Підприємству необхідна негайна розробка і коригувальних заходів з мінімізації кадрових ризиків шляхом роботи над факторами як внутрішнього, так і зовнішнього середовища

Кінець таблиці 3.3

1	2	3	4
0,79–0,63	Високий	Імовірність прояву кадрових ризиків висока; наслідки ризиків значні	Підприємству для підвищення ефективності діяльності необхідно провести розробку заходів, спрямованих на ослаблення факторів кадрових ризиків і збереження конкурентних переваг на основі наявного фундаменту, а також впровадити механізм реагування на внутрішні та зовнішні зміни
0,62–0,37	Середній	Імовірність прояву кадрових ризиків середня; наслідки ризиків незначні	Першочерговий облік факторів, що визначають максимальний кадровий ризик
0,36–0,20	Низький	Імовірність прояву кадрових ризиків низька; наслідки ризиків малі	Підприємству необхідно утримувати наявний кадровий ризик на даному рівні, а також рекомендується максимально використовувати сильні сторони персоналу
0,19–0,0	Мінімальний (дуже низький)	Прояв кадрових ризиків малоімовірний; наслідки ризику мінімальні	Своєчасний моніторинг найбільш небезпечних кадрових ризиків

*Джерело: побудовано автором за даними [12]

З огляду на залежність оцінки кадрового ризику від значної кількості змінних внутрішніх і зовнішніх факторів, її результати повинні бути переглянуті у разі втрати результатами такої оцінки своєї актуальності.

Апробацію розглянутого підходу до оцінки кадрових ризиків підприємства проведемо на прикладі комунального підприємства “Хмельницька інфекційна лікарня” Хмельницької міської ради (таблиця 3.4).

Таблиця 3.4 - Оцінка кадрових ризиків комунального підприємства “Хмельницька інфекційна лікарня” Хмельницької міської ради за 2021 рік*

Кадрові ризики	Коефіцієнт переваги значущості фактору кадрового ризику								Сума	Пріоритет	Оцінки складових	Оцінка ризику
	1	2	3	4	5	6	7	8				
1. Підбір та найм персоналу	1	1	0,2	5	1	1	1	1	11,2	0,15	0,61	0,09
2. Адаптація персоналу	0,2	0,2	1	1	1	1	1	1	6,4	0,08	0,54	0,05
3. Навчання та розвиток персоналу	5	1	1	1	1	1	1	5	16	0,21	0,76	0,16
4. Оцінка персоналу	0,2	0,2	1	1	1	0,2	1	1	5,6	0,07	0,51	0,04
5. Мотивація персоналу	5	1	1	1	5	1	1	1	16	0,21	0,70	0,15
6. Контроль персоналу	0,2	5	1	1	0,2	1	1	1	10,4	0,14	0,58	0,08
7. Вивільнення персоналу	0,2	0,2	0,2	1	1	1	0,2	1	4,8	0,06	0,51	0,03
8. Неefективне використання персоналу	0,2	1	1	1	0,2	1	1	1	6,4	0,08	0,46	0,04
Всього										1,00	4,67	0,62

* Джерело: розраховано автором на основі [12]

За результатами проведених розрахунків видно, що найбільше значення для комунального підприємства “Хмельницька інфекційна лікарня” Хмельницької міської ради мають ризики, пов’язані з навчанням та розвитком персоналу, а також ризики, пов’язані з його мотивацією. Керівництво підприємства найбільше звертає увагу саме на дані види кадрових ризиків. Таким чином, для

комунального підприємства “Хмельницька інфекційна лікарня” Хмельницької міської ради встановлено середній ступінь ризику в кадровій сфері (таблиця 3.5).

Таблиця 3.5 - Оцінка кадрових ризиків, що виникають в процесі управління персоналу комунального підприємства “Хмельницька інфекційна лікарня” Хмельницької міської ради

Кадрові ризики	Оцінка ризику
Підбору та найму персоналу	0,61
Адаптація персоналу	0,54
Навчання та розвиток персоналу	0,76
Оцінка персоналу	0,51
Мотивація персоналу	0,70
Контроль персоналу	0,58
Вивільнення персоналу	0,51
Неефективне використання персоналу	0,46

З метою зниження кадрових ризиків комунального підприємства “Хмельницька інфекційна лікарня” Хмельницької міської ради можна рекомендувати вдосконалювати систему навчання персоналу, розробляти заходи для утримання персоналу, а також прагнути до максимального підвищення продуктивності праці. Одним із шляхів підвищення ефективності навчання та розвитку персоналу є запровадження електронних корпоративних освітніх ресурсів, що дозволить інтелектуально та професійно розвивати медичних працівників, а також співробітництво з університетами у сфері підготовки майбутніх висококваліфікованих спеціалістів. Заходи щодо кадрового забезпечення мають розвиватись за трьома основними напрямками: соціальні програми, заробітна плата та охорона праці. В цілому впровадження заходів щодо зниження кадрових ризиків сприятиме залученню в організацію кваліфікованих спеціалістів, зменшенню плинності кадрів, зміцненню корпоративного духу та слугуватиме основою успішної діяльності комунального підприємства “Хмельницька інфекційна лікарня” Хмельницької міської ради [12].

3.3 Розробка заходів по управлінню кадровими ризиками комунального підприємства “Хмельницька інфекційна лікарня” Хмельницької міської ради

В даний час не існує чітких відпрацьованих рекомендацій про шляхи та способи зменшення чи запобігання кадровим ризикам. Використовуються в кадровій роботі методи трансферу (передачі) ризику шляхом аутстафінга, аутсорсинга або лізингу персоналу (таблиця 3.6); страхування (в частині страхування персоналу і страхування відповідальності працедавця); попередження (документально-адміністративні шляхи, обмеження доступу до інформації, ресурсів, ділова розвідка тощо); прогнозування і планування людських ресурсів організації.

Таблиця 3.6 – Порівняльна характеристика сучасних методів трансферу кадрових ризиків*

Ознака	Характеристика		
	Аутстафінг	Аутсорсинг	Лізинг персоналу
1	2	3	4
1. Оформлення трудових відносин	Трудовий договір укладається між працівником та компанією, що є виконавцем. Роботодавцем є компанія, що надає послуги аутстафінгу.	Трудовий договір укладається між працівником та компанією, що є виконавцем. Роботодавцем є компанія, що надає послуги аутсорсингу.	Тимчасова послуга, яка не має на меті тривалої співпраці. Роботодавцем є компанія, що надає послуги лізингу.
2. Місце виконання робіт/ надання послуг	Праця здійснюється на території компанії-замовника за правилами його внутрішнього трудового розпорядку та іншими умовами	Праця здійснюється на території компанії-виконавця.	Праця здійснюється на території компанії-замовника на короткостроковий термін.

Кінець таблиці 3.6

1	2	3	4
3. Оплата	Компанія-замовник оплачує процес роботи працівників, що надані їй аутстафінговою компанією.	Компанія-замовник здійснює оплату за договором аутсорсингу компанії-виконавцю за фактично досягнутий результат роботи.	Крім гонорару співробітникам і пов'язаних з ним податків, винагорода перераховується компанії, яка їх передає.
4. Особливості	Замовник аутстафінгової компанії є більш вільним у своїх можливостях, адже в процесі роботи він має право контролювати діяльність орендованого персоналу як власного, слідкувати за часом та умовами роботи, регулювати її процес.	Можливості компанії-замовника під час використання аутсорсингу є доволі обмеженими, адже фактично він оплачує виконану роботу, її результат, не втручаючись при цьому у внутрішню "кухню" роботи його тимчасових "працівників".	В Україні поняття лізингу трудових ресурсів ототожнюється з аутсорсингом тимчасового персоналу. Схожість також виникає, коли співробітників виводять за штат і передають рекрутеру — така операція називається аутстафінг. Основна відмінність позикової праці полягає в тому, що кадри, які здаються в оренду, зазначені у виконавця постійно. Від них не позбавляються, коли в замовника зникає в цьому потреба.

*Джерело: систематизовано автором на основі матеріалів [53]

На досліджуваному нами підприємстві методи трансферу кадрових ризиків почали застосовуватись нещодавно. Зокрема використовується метод аутстафінгу по найманню медичних працівників різних спеціальностей, яких немає в лікарні.

Для забезпечення надійності кадрів комунального підприємства “Хмельницька інфекційна лікарня” Хмельницької міської ради нами пропонується ряд заходів, які зобразимо на рисунку 3.5.



Рисунок 3.5 – Заходи по управлінню кадровими ризиками комунального підприємства “Хмельницька інфекційна лікарня” Хмельницької міської ради

1. Проведення серйозного і всестороннього відбору кадрів, при якому: не допускається прийом на роботу осіб, що мають серйозні особові недоліки, соціальні зв'язки, що порочать їх; біографію, що свідчить про наявність у них моральних дефектів; обов'язково встановлюється випробувальний термін для всіх найманих працівників. Наявність випробувального терміну дозволяє більш точно оцінити особисті і ділові якості співробітника, визначити його придатність до виконання тих задач, які перед ним планується поставити. Доцільно доповнити загальні умови такими заходами, як особисте поручительство працівників, по

рекомендації яких береться на роботу кандидат, отримання інформації з колишніх місць навчання або роботи, аналіз результатів його попередньої діяльності тощо.

2. Створення умов, при яких працівнику не вигідно здійснювати дії, що завдають збитку організації та її керівництву. Ці умови повинні включати цілу систему заходів по моральному і матеріальному стимулюванню, формуванню престижності роботи саме в цій компанії, турботі про зовнішній і внутрішній імідж компанії, створенню в ній такого соціально-психологічного клімату, який би сприяв сприйняттю її як референтної для кожного працівника [30].

3. Формування корпоративності працівників, тобто вживання заходів по створенню у них відчуття приналежності до організації з тим, щоб вважати її «своєю», і у разі утруднень звертатися за допомогою до компанії, а не шукати її на стороні.

4. Попередження ситуацій, при яких працівник або близькі йому люди можуть опинитися в безвихідному критичному положенні при виникненні гострих життєвих проблем. Профілактика таких ситуацій (зокрема, боргів, матеріальних утруднень) повинна здійснюватися шляхом кредитування працівників, створення каси взаємодопомоги і ін. Працівники повинні бути впевнені в тому, що у разі виникнення у них матеріальних або інших труднощів, компанія прийде до них на допомогу. Потрібно також не допускати випадки байдужого відношення до прохання і скарг кожного працівника, а при виникненні таких випадків — оперативно і жорстко реагувати на них [30].

5. Введення прогресивної системи матеріального і інших видів стимулювання, додатково «прив'язуючих» працівника до компанії, які він не зможе отримати в конкуруючих організаціях. Така система може включати заохочення за добросовісну роботу, дотримання трудової дисципліни і лояльність компанії (вручення премій, цінних подарунків або інших нагород, туристичних путівок і ін.).

6. Забезпечення змішаного стилю керівництва. Це значить, що стиль роботи керівників будь-якого рангу в організації не повинен бути жорстко авторитарним,

приводити до пониження гідності підлеглих з тим, щоб не провокувати зворотної негативної реакції.

7. Створення і зміцнення в компанії морально-психологічного клімату, перешкоджаючого виникненню надзвичайних подій (тобто не допускаючого виникнення випадків порушення лояльності), а також сприятливого для ефективної роботи кожного. Цьому сприяє, зокрема, організація колективних неформальних заходів, в яких працівники можуть спільно проводити час, брати участь в них сім'ями. Подібні заходи не тільки сприяють корпоративній згуртованості, але, певною мірою, дозволяють визначити відносини між працівниками і їх сім'ями [30].

8. Проведення періодичних атестацій працівників, за допомогою яких необхідно отримати об'єктивні відповіді на питання, що стосуються того чи не є він джерелом постійних конфліктів, сварок тощо.

9. Формування «командного духу», згуртованості. Вирішуючи цю задачу, слід мати на увазі, що згуртованість персоналу не повинна означати кругової поруки, потурання, коли випадки явного відступу від прийнятих норм замовчуються, працівники покривають порушення дисципліни їх колегами і не доводять ці випадки до зведення керівництва. Керівник організації повинен бути проінформований про кожний такий випадок. Крім того, подібна поведінка повинна отримати відповідну суспільну оцінку. Тим часом, дуже часто рядові співробітники відносяться співчутливо до винуватця, вільно або мимовільно ставлячи себе на його місце; в кращому разі колектив проявляє байдужість до неналежної поведінки свого колеги. При такій суспільній реакції розраховувати на надійність персоналу не стоїть [30].

10. Узяття підписки про не розголошування службової інформації і необхідності дотримання правил поведінки, перешкоджаючих випадкам прояву ненадійності. В підписку обов'язково повинен включатися пункт про те, що у випадках прояву моральної ненадійності або виявлення фактів нелояльності, що завдають матеріального збитку компанії або заподіюють шкоду її діловій репутації, її керівництво залишає за собою право притягати працівника до

відповідальності відповідно до чинного законодавства. Персонал повинен бути інформований про те, що може слідувати у разі порушення конкретних норм встановленої дисципліни (догана, позбавлення премії, пониження в посади, позбавлення певних пільг, попередження про звільнення, і ін.). В цьому ж документі повинен бути пункт про згоду працівника на можливі заходи по перевірці його лояльності по відношенню до компанії. Для того, щоб довести нормальність такої перевірки керівництво організації повинне показати особистий приклад, взявши участь в цих заходах, з тим, щоб не викликати пересудів і виразу непотрібних образ з боку персоналу. Наприклад, в договір може вноситися пункт про добровільну згоду працівника на перевірку в необхідних випадках за допомогою приладу «Поліграф» [30].

11. Періодичне (щорічне або щоквартальне) нагадування працівникам про необхідність дотримання певних правил поведінки з відновленням відповідної підписки. Звичайно такі заходи через свою формалізовану процедуру перетворюються на чисто номінальні. Тому, як керівнику організації, так і працівникам кадрової служби і служби безпеки варто задуматися над тим, щоб понизити формалізм в проведенні цих заходів і психологічно підняти їх значущість і дієвість.

12. Організаційні заходи, сприяючі збереженню комерційної і іншої службової таємниці. Кожний працівник повинен володіти тільки тією інформацією, яка необхідна йому для якісного і успішного виконання своїх обов'язків (і не більше). Прояв інтересу до відомостей, що виходять за рамки службової компетенції, не повинно залишатися без уваги колег. Про них слід негайно інформувати службу безпеки і керівництво організації.

13. Звільнення працівника за грубі порушення дисципліни і нелояльність — «розставання» повинне бути «мирним». Іноді воно навіть навмисно камуфлюється і представляється як вимушене. Можуть бути вжиті і інші доступні та прийнятні з погляду закону заходи для того, щоб після відходу з компанії працівник не робив спроб помститися або заподіяти шкоду [30].

Висновки до розділу 3

Таким чином, нами у 3 розділі було систематизовано фактори, що впливають на кадрову безпеку підприємства. Розроблено системи зменшення негативного впливу на кадрову безпеку підприємства. Розглянуто можливі кадрові ризики та загрози комунального підприємства “Хмельницька інфекційна лікарня” Хмельницької міської ради. Систематизовано сучасні технології оцінки кадрових ризиків.

Розглянуто методичний підхід до оцінки кадрових ризиків в системі управління персоналом підприємства, який дозволяє здійснити оцінку інтегрального рівня кадрового ризику досліджуваного підприємства та ступінь ризиковості ситуації. Розроблено рекомендації, які спрямовані на зниження чи запобігання кадрових ризикам комунального підприємства “Хмельницька інфекційна лікарня” Хмельницької міської ради.

Здійснено групування кадрових ризиків залежно від етапу управління персоналом, що дає нам змогу обрати дієві заходи впливу на кадрові ризики підприємства.

Зазначено, що в кадровій роботі підприємства можуть використовуватись наступні методи передачі ризику шляхом аутстафінга, аутсорсинга або лізингу персоналу. Нами було запропоновано порівняльну характеристику даних методів трансферу кадрових ризиків підприємства. Ще можуть бути використані такі методи передачі кадрових ризиків як: страхування (в частині страхування персоналу і страхування відповідальності працедавця); попередження (документально-адміністративні шляхи, обмеження доступу до інформації, ресурсів, ділова розвідка тощо); прогнозування і планування людських ресурсів організації.

Також, розроблено ряд заходів по управлінню кадровими ризиками комунального підприємства “Хмельницька інфекційна лікарня” Хмельницької міської ради

ВИСНОВКИ

Основні наукові результати магістерської роботи дозволили розв'язати наукову проблему впровадження сучасних технологій управління кадровими ризиками на рівні комунального підприємства. Узагальнення результатів дослідження дало можливість дійти наступних висновків.

Визначено місце управління ризиками в діяльності комунального підприємства на основі систематизації наукових підходів до трактування поняття «управління ризиком». Розглянуто модель взаємозв'язку загроз діяльності суб'єктів господарювання та ризику втрати його фінансових ресурсів. Приділено увагу порушенню недотримання стандарту медичної допомоги, що дозволило ідентифікувати джерела можливих причин лікарських помилок, а також важливість елементів системи ризик-менеджменту в діяльності комунального підприємства.

Проаналізовано світові стандарти, які використовуються: для впровадження управління ризиками – COSO; для ідентифікації та управління ризиками – COSO Enterprise Risk Management Integrated Framework, Federation of European Risk Management Association, Закон Сарбейнса-Окслі, ISO 31000:2009, ISO/IEC Guide 73:2002. Також проаналізовано низку нормативних документів, якими офіційно затверджено норми впровадження системи управління ризиками в Україні.

Здійснено аналіз методичного арсеналу ідентифікації ризиків в діяльності підприємств. Встановлено, що найбільш правильним при ідентифікації ризиків є використання не одного, а декількох методів, які повинні враховувати всю специфіку та особливості конкретних ризиків для вирішення поставленого завдання.

Визначено, що основною метою діяльності медичної організації є надання якісної і безпечної медичної допомоги населенню. Встановлено, що вирішення якості медичної допомоги має три різних підходи: оцінювання, контроль та управління. Аналіз різних підходів до критеріїв якості медичної послуги дозволив

виділити п'ять можливих елементів кадрової безпеки: 1) інформаційні показники медичних послуг; 2) кваліфікаційні вимоги до лікарів; 3) професійні якості лікаря; 4) професійність надання медичної послуги; 5) показники якості самого процесу надання послуги.

Здійснено аналіз фінансово-господарської діяльності комунального підприємства “Хмельницька інфекційна лікарня” Хмельницької міської ради за 2019-2021 роки. Відбулося зростання заробітної плати та продуктивності праці досліджуваного підприємства за 2019-2021 роки, що свідчить про ефективне використання персоналу на підприємстві.

Необхідно зазначити, що управління ризиками інтегроване в процес прийняття рішень у закладі щодо створення умов праці, сприятливих для безпечного навчання та професійного вдосконалення. Рекомендовано для комунального підприємства “Хмельницька інфекційна лікарня” Хмельницької міської ради здійснювати такі заходи по управлінню кадровими ризиками підприємства:

- проведення серйозного і всестороннього відбору кадрів;
- створення умов, при яких працівнику не вигідно здійснювати дії, що завдають збитку організації та її керівництву;
- формування корпоративності працівників;
- введення прогресивної системи матеріального і інших видів стимулювання;
- забезпечення змішаного стилю керівництва;
- створення і зміцнення в компанії морально-психологічного клімату, перешкоджаючого виникненню надзвичайних подій (тобто не допускаючого виникнення випадків порушення лояльності), а також сприятливого для ефективної роботи кожного;
- проведення періодичних атестацій працівників;
- формування «командного духу», згуртованості тощо.

ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ

1. Belas J. Significant Attributes of the Business Environment in Small and Medium-Sized Enterprises / Belas J., Bartos P., Habanik, J., Novak, P. // *Economics and Sociology*. 2014 - № 7(3). - p. 22–39.
2. EN 15224:2012 «Health care services. Quality management systems. Requirements based on EN ISO 9001:2008».
3. EN 15224:2012 «Послуги в галузі охорони здоров'я. Системи управління якістю. Вимоги, що будуються на ISO 9001:2008».
4. Enterprise Risk Management – Integrated Framework. Executive Summary. URL: http://www.coso.org/documents/coso_erm_executivesummary.pdf (дата звернення: 18.09.2022).
5. International Standard ISO 9000:2005. Quality management systems – Fundamentals and vocabulary. Third edition. Reference number ISO 9000:2005 (E). Geneva, 2005. 38 p.
6. ISO / IEC 31010:2009 Risk management – Risk assessment techniques. URL : http://www.iso.org/iso/ru/catalogue_detail?csnumber=51073 (дата звернення: 12.11.2022).
7. ISO Guide 73:2009. Risk management. Vocabulary / International Organization for Standardization. URL: http://www.iso.org/iso/home/store/catalogue_ics/catalogue_detail_ics.htm?csnumber=44651 (дата звернення: 21.11.2022).
8. Kharlamova G. Investment attractiveness of Ukrainian regions: rating assessment and marketing promotion / G. Kharlamova // *Journal of International Studies*. - 2014. № 7(1). – p. 9–26.
9. Read P. Quality assurance in the Australian Health Care system // *The Quality of Health Services in a United Europe: Lessons for Others. Proceedings of Tenth International Conference on Quality Assurance in Health Care*. Maastricht, June 20–23, 2013.

10. Zakharova O. Economic Study and Risk Estimate of the Investment in the Human Capital / Zakharova O., Kratt O. // *Economics and Sociology*. - 2014. – № 7(2). – p. 94–108
11. Zavora T. Forming the Diagnostics Methods of Social Security Condition in a Region / Zavora T., Cherpurny O. // *Economics and Sociology*. - 2014. - № 7(1).- p. 228–243.
12. Алькема В.Г. Управлінський аналіз кадрових ризиків системи управління персоналом в банківських установах / В.Г. Алькема, В.А. Денис // *Вчені записки Університету «КРОК»*. – 2021. – № 4 (64). – С. 85-95.
13. Андреева Т. Є. Ризик у ринковій економіці: навчальний посібник / Т.Є. Андреева, Т. Е. Петровська. - Харків: Бурун и К. - 2015. - 128 с.
14. Башинська І. О. Управління ризиками як напрям забезпечення конкурентоспроможності підприємств / Башинська І. О., Валянська А. О., Гомонюк Г. І. // *Молодий вчений*. - 2019. - № 1(2). - С. 413-416.
15. Богомаз В. М. Індикатори якості медичної допомоги та їх роль в управлінні охороною здоров'я / Богомаз В. М., Горох Є. Л., Ліщишина О. М. // *Український медичний часопис*. - 2018. - № 1 (75) I–II. - С. 12–26.
16. Борисова Т. Теоретичні аспекти управління ризиком на підприємстві / Т. Борисова // *Актуальні проблеми економіки*. - 2005. - № 7. - С. 116-121.
17. Васильченко В.С. Управління трудовим потенціалом / Васильченко В. С., Гриненко А. М., Грішнова О. А., Керб Л. П. - Навч. посіб. — К.: КНЕУ, 2005. — 403 с.
18. 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.
19. Воржакова Ю. П. Становлення та еволюція наукових поглядів щодо поняття «кадрові ризики» / Ю. П. Воржакова // *Підприємництво та інновації*. - 2018. - Вип. 5. - С. 76-81.

20. Гончаров Є. Кадрові ризики та рівень освіти: інноваційні напрямки в умовах глобалізації / Є. Гончаров // Проблеми економіки та управління. – Л.: Львівська політехніка, 2008. – С. 60–63.
21. Гончарук В. Впроваджуємо стандарт ДСТУ ISO 9001:2009 в систему управління закладом охорони здоров'я / В.В. Гончарук // Практика управління медичним закладом. - 2016. - № 4. - С. 76–85.
22. Горбачова І. Управління кадровими ризиками в умовах ринку / І. Горбачова // Україна: аспекти праці. – 2014. – № 8. – С. 37–42.
23. Гранатуров В. М. Аналіз підприємницьких ризиків: проблеми визначення, класифікації та кількісні оцінки : монографія / Гранатуров В. М., Литовченко І. В., Харічков С. К. - Одеса : Ін-т проблем ринку та екон.-екол. досліджень НАН України, 2013. - 188 с.
24. Доба Н. М. Риск-менеджмент: конспект лекцій. - Одеса: Наука и техника, 2019. - 108 с.
25. Дуднева Ю. Е. Сутність та класифікація кадрових ризиків організації / Ю.Е. Дуднева // Економіка і суспільство. – 2017. - № 8. – С. 245-249.
26. Економічний енциклопедичний словник : у 2-х т. Т. 2 ; укл. С. В. Мочерний, Я. С. Ларіна, О. А. Устенко, С. І. Юрій. - Київ : Феміна, 2016. - 568 с.
27. Жуковська В. Теоретичні аспекти дослідження кадрових ризиків на підприємстві / В. Жуковська, Н. Серафим // Вісник Національного університету водного господарства та природокористування. Секція Економіка. Частина І. – 2009. – Вип. 4 (48). – С. 112–118.
28. Загальні підходи до впровадження системи якості медичної допомоги. Практика управління медичним закладом. - 2015. № 1 (спецвипуск). - С. 3–10.
29. Івченко І. Економічні ризики: навч. посіб. / І. Івченко. – К.: Центр навчальної літератури, 2005. – 304 с.
30. Калініченко Л.Л. Управління кадровим ризиком на основі застосування когнітивного моделювання / Л.Л. Калініченко // Ефективна економіка. – 2012. - №7. – URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1275>.

31. Карпунцов М. Управління ризикостійкістю підприємства / М. Карпунцов // Економіка та держава. - 2018. - № 9. - С. 72-74.
32. Касянчук В. В. Впровадження системи управління якістю у лікувально-профілактичних організаціях ISO 9001:2015: навчальний посібник / Касянчук В. В., Бергілевич О. М., Сміянова О. І. - Суми: Сумський державний університет, 2019. - 246 с.
33. Кравченко В. О. Кадрові ризики в системі управління персоналом організації / В. О. Кравченко // Економіка і фінанси. - 2016. - № 3. - С. 15–23.
34. Красномовець В. А. Методи забезпечення кадрової безпеки підприємства / В.А. Красномовець // Вісник Національного університету водного господарства та природокористування. – 2012. – Випуск 3(59) 2012 р. Серія «Економіка». – С. 138-143.
35. Кривошеїн В. В. Соціальні ризики постсучасності: сутність та класифікація / В.В. Кривошеїн // Epistemological studies in Philosophy, Social and Political Sciences. - 2018. Vol. 1. No 1-2. - С. 16-28. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/epstphsps_2018_1_1-2_5.9.
36. Лопатовський В. Оцінка необхідності використання процесу управління ризиками на підприємстві / В. Лопатовський // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. - 2018. - № 6., Т. 1. - С. 105–108.
37. Лук'янова В. В. Теоретичні аспекти управління підприємством в умовах невизначеності / В.В. Лук'янова // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. - 2016. - № 4,Т.1. - С. 111-116.
38. Методичні рекомендації з організації клінічного управління ризиками та безпеки медичної допомоги в закладах охорони здоров'я. URL: https://dec.gov.ua/wp-content/uploads/2019/11/met_upr_ryzyk.pdf (дата звернення: 24.09.2022)
39. Мігус І. П. Необхідність розмежування понять «загроза» та «ризик» при діагностиці економічної безпеки суб'єктів господарювання / І. П. Мігус, С. М. Лаптев // Ефективна економіка. - 2017. - № 12. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua> (дата звернення: 03.10.2022)

40. Мігус І.П. Сучасні методики оцінки стану кадрової безпеки суб'єктів господарської діяльності / І.П. Мігус, С.А. Черненко // Ефективна економіка. – 2013. - № 4. – URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=1923>
41. Мішина С. Класифікація кадрових ризиків підприємства / С. Мішина, О. Мішин // Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2016. – Вип. 53. – С. 87–92.
42. Муха Р. Продуктивність праці на підприємствах та основні напрями її підвищення / Роксолана Муха // Галицький економічний вісник, — Т. : ТНТУ, 2015. — Том 48. — № 1. — С. 82-92.
43. Назарова Г. В. Передумови створення системи кадрової безпеки підприємства / Г. В. Назарова // Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України. Науковий журнал Тернопільського національного економічного університету – 2010. – Випуск 15. – С. 52-60.
44. Пахлова О. Оцінка ризиків персоналу в умовах виробничого підприємства / О. Пахлова // Науковий вісник Херсонського державного університету. – 2014. – Випуск 9–1. Частина 1. – С. 136–140.
45. Про затвердження Вимог до організації і функціонування системи управління ризиками у страховика: Розпорядження Національної комісії, що здійснює державне регулювання у сфері ринків фінансових послуг № 295 від 04.02.2014 р. URL: <http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/z0344-14>.
46. Про затвердження Концепції управління якістю медичної допомоги у галузі охорони здоров'я в Україні на період до 2020 року : Наказ МОЗ України № 454 від 01.08.2011 р. URL: <https://ips.ligazakon.net/document/MOZ13923>
47. Про затвердження Методичних рекомендацій з організації внутрішнього контролю розпорядниками бюджетних коштів у своїх закладах та у підвідомчих бюджетних установах: Наказ Міністерства фінансів України № 995 від 14.09.2012 р. URL: http://minfin.kmu.gov.ua/control/uk/publish/article/main?art_id=351955&cat_id=362118&search_param=%F0%E5%EA%EE%EC%E5%ED%E4%E0%F6%B3%FF&searchPublishing=1

48. Про схвалення Методичних рекомендацій щодо організації та функціонування систем ризик-менеджменту в банках України: Постанова Правління Національного Банку України № 361 від 02.08.2004 р. URL: <http://www.bank.gov.ua/doccatalog/document;jsessionid=8FEB6509DBF0607D5EED2597BBED0CFE?id=36985>.

49. Про управління якістю медичної допомоги : Наказ МОЗ України № 163 від 24.02.2010 р.. URL: http://moz.gov.ua/ua/portal/dn_20100224_163.html.

50. Родченко В. Трансформація ризиків управління персоналом в системі економічної безпеки підприємства / В. Родченко, Г. Рекун // Вісник ОНУ імені І. Мечникова. – 2013. – Т. 18. – Вип. 4/3. – С. 89–93.

51. Слабкий Г. Індикатори оцінки діяльності обласних клінічних лікарень / Г. Слабкий // Журнал заступника головного лікаря. - 2016. - № 2. - С. 42–44.

52. Сліпачук С. Що таке ризик-менеджмент / С. Сліпачук // Контроль. - 2019. - № 4. - С. 86-93.

53. Стадник Д. Аутсорсинг та аутстафінг: як це працює / Д. Стадник // Юридична газета online. URL: <https://yur-gazeta.com/publications/practice/inshe/outsorsing-ta-autstafing-yak-ce-pracyue-.html>

54. Степанюк Л. В. Методи ідентифікації ризиків в діяльності комунальних некомерційних підприємств / Л. В. Степанюк // Збірник тез VIII Всеукраїнської заочної науково-практичної конференції «Становлення та розвиток місцевого самоврядування в Україні». - Хмельницький університет управління та права імені Леоніда Юзькова, 7 грудня 2020 року. - С. 45-47.

55. Федулова І. Ідентифікація господарських ризиків / І. Федулова // Вісник Київського національного торговельно-економічного університету. - 2017. - № 4. - С. 89–103.

56. Фломін Ю. В. Управління якістю медичної допомоги як важливий аспект менеджменту в охороні здоров'я / Ю. В. Фломін // Здоров'я нації. - 2012. № 4 (24). - С. 67-74.

57. Хитра О. Поняття, фактори і наслідки кадрових ризиків на підприємстві / О. Хитра, Л. Андрушко // Вісник соціально-економічних досліджень. – 2013. – № 1 (48). – С. 163–167.
58. Хмельницька міська інфекційна лікарня: офіційний веб-сайт. URL: <http://www.hil.com.ua/>
59. Цветкова І. Типологізація кадрових ризиків / І. Цветкова, Т. Барабанщикова // Культура народів Причорномор'я. – 2012. – № 244. – С. 155–160.
60. Цвігун Т. Класифікація ризиків підприємства / Т. Цвігун // Збірник наукових праць. Економічні науки. Серія «Облік і фінанси». - Луцький національний технічний університет. – 2011. – Вип. 8 (29). Ч.4. – С. 385–393.
61. Чобіток В. Методичний підхід до формування системи оцінки ризиків на промислових підприємствах / В. Чобіток // Актуальні проблеми інноваційної економіки. – 2016. – № 1. – С. 69–73.
62. Шпандарук В. Вдосконалення управління ризиками підприємств на засадах реалізації превентивних заходів / В. Шпандарук // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. - 2016. - № 3., Т. 1. - С. 241–244.
63. Щербак В. Кадрові ризики в системі менеджменту персоналу / В. Щербак, О. Пугачов // Ринок праці та зайнятість населення. – 2013. – № 2. – С. 12–16.

ДОДАТКИ