

ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ОДЕСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»
МІНІСТЕРСТВА ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ОДЕСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»
МІНІСТЕРСТВА ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

*Кваліфікаційна наукова
праця на правах рукопису*

АЛЬХАММАДІ ТАЛЕБ АБДУЛЛА МОХАМЕД АЛІ

УДК 358.5:005:331.461.2 (043.3/.5)

ДИСЕРТАЦІЯ

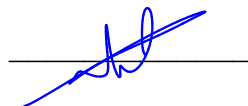
**КАДРОВА БЕЗПЕКА У СИСТЕМІ РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТУ
НАДЗВИЧАЙНИХ СИТУАЦІЙ БІЗНЕС-СТРУКТУР**

073 – Менеджмент

07 – Управління та адміністрування

Подається на здобуття наукового ступеня доктора філософії

Дисертація містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

 Талеб АЛЬХАММАДІ

Науковий консультант: Башинська Ірина Олександрівна, доктор економічних наук, доцент

Одеса – 2021

АНОТАЦІЯ

Альхаммаді Талеб Абдулла Мохамед Алі. Кадрова безпека у системі ризик-менеджменту надзвичайних ситуацій бізнес-структур. – Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису.

Дисертація на здобуття наукового ступеню доктора філософії за спеціальністю 073 – Менеджмент. – Державний університет «Одеська політехніка» МОН України, Одеса, 2021.

Дисертацію присвячено вирішенню актуального наукового завдання щодо розроблення теоретико-методичних засад забезпечення кадрової безпеки у системі ризик-менеджменту надзвичайних ситуацій бізнес-структур.

У *вступі* обґрунтовано актуальність дослідження; визначено об'єкт, предмет, задачі і методи дослідження; показано зв'язок з науково-дослідними роботами; наведено наукову новизну та практичне значення одержаних результатів; висвітлено особистий внесок здобувача.

У *першому розділі* «Теоретичні основи формування кадрової безпеки в системі ризик-менеджменту бізнес-структур» досліджено зміст понять «кадрова безпека», «управління ризиками» та їх первинні процеси та категорії. Висвітлено: генезис поняття «ризик» та «управління ризиками», основні чинники формування системи ризик-менеджменту та її зміна під впливом різних факторів.

Визначено синтезованого поняття ризик-менеджмент як системи, складові якої взаємозалежні та взаємодоповнюючі, що виконують відповідні функції з метою досягнення стратегічних цілей бізнес-структури з використанням об'єднання випереджальних інструментів та інструментів реагування і корегування.

Досліджено та проаналізовано існуючі міжнародні стандарти та інструкції з управління ризиками. Визначено первинні та суміжні поняття, сутність та проблеми кадрової безпеки у бізнес-структурі.

Визначено ієрархічність кадрової безпеки в системі ризик-менеджменту бізнес-структур з зазначенням структурних компонентів, розподілу функцій, рівнів підпорядкування та визначення відповідальних.

Результати проведених теоретичних досліджень лягли в теоретичну основу подальших розробок формування та забезпечення кадрової безпеки у системі ризик-менеджменту надзвичайних ситуацій бізнес-структур.

У *другому розділі* «Надзвичайні ситуації та їх вплив на безпеку в системі ризик-менеджменту бізнес-структур»: досліджено сутність та класифікацію надзвичайних ситуацій. Удосконалено визначення «надзвичайна ситуація» та її класифікаційних ознак «масштаб», «сфера виникнення», «характер впливу» та «характер наслідків».

Досліджено стан, основні закономірності та сучасні домінанти розвитку кризових явищ, а саме надзвичайних ситуацій на прикладі пандемії COVID-19; проаналізовано вплив надзвичайних ситуацій на світову економіку, динаміку ринку праці. Досліджено основні фактори формування системи ризик-менеджменту та зміни їх впливу під впливом надзвичайних ситуацій.

Удосконалено концептуальний підхід до формування кадрової безпеки як складової системи ризик-менеджменту бізнес-структур, що ґрунтується на синергізмі безпеки життя, соціальної та мотиваційної безпеки, структурної та адаптивної безпеки. Обґрунтовано необхідність створення кадрової безпеки в системі ризик-менеджменту надзвичайних ситуацій бізнес-структур. Розроблено концептуальні, методологічні основи та модель відповідної оцінки.

У *третьому розділі* «Формування і організаційно-методичне забезпечення кадрової безпеки в системі ризик-менеджменту надзвичайних ситуацій бізнес-структур» запропоновано концептуально-методичні засади кадрової безпеки в системі ризик-менеджменту надзвичайних ситуацій підприємницьких структур, в основі якого лежить індикативний метод управління персоналом.

Розроблено алгоритм формування і забезпечення кадрової безпеки у системі ризик-менеджменту надзвичайних ситуацій, який на відміну від існуючих, цілеспрямований на досягнення ключових показників формування та

забезпечення кадрової безпеки задля ефективного використання ресурсів, підвищення синергетичної ефективності забезпечення економічної безпеки бізнес-структури на засадах комплексності, безперебійної взаємодії та розподіленої безперервності. Сьогодні найбільш гострою проблемою є надзвичайні ситуації: пандемії, пожежі, землетруси тощо; все це змушує підприємства переходити на віддалену роботу. Таким чином, при створенні сучасної системи управління ризиками бізнесу необхідно орієнтуватися на її кадрову складову крізь призму впливу надзвичайних ситуацій.

Запропоновано інформаційно-аналітичне забезпечення, що удосконалене застосуванням методу PATTERN як інструменту кадрової безпеки, який на відміну від існуючих, базується на декомпозиції кадрової безпеки на взаємозалежні ієрархічні економічної безпеки, визначено порядок, методи формування та оцінки пріоритетів елементів структури цілей. Особливість запропонованого забезпечення полягає в тому, що воно дозволяє врахувати сучасні явища, а саме надзвичайні ситуації, такі як COVID-19, які виникають у сучасному світі і мають тенденцію до збільшення розмірів, масштабів і збитків. Кризові явища створюють додаткові перешкоди для бізнес-структур на шляху до їх сталого розвитку. Система управління ризиками завжди була здатна захистити організацію від шкідливих впливів, ефективність яких залежала від того, наскільки ця система сучасна, тобто здатна відповідати повсякденним викликам.

Розроблено механізм державної підтримки формування кадрової безпеки у системі ризик-менеджменту бізнес-структур, який відрізняється балансуванням цілей сталого розвитку, глобальних змін та пріоритезації людського капіталу. Ігнорування якості управління людськими ресурсами бізнес-структур, рівня професійного розвитку працівників, механізмів відтворення та реалізації їх ділових якостей, захисту інтересів професіоналів та безпеки суспільства від непрофесіоналів створює реальну загрозу безпеці працівників.

Практичне значення одержаних результатів полягає у тому, що використання теоретичних та методологічних положень, зазначених у

дисертаційній роботі можуть бути використані бізнес-структурами всіх форм власності. Наукові результати дисертації впроваджено у діяльність: ТОВ «ЗЕО» (довідка № 37в/02-2 від 12.10.2021 р.), ТОВ «ТЕХНОХІМ» (довідка № 5-09 від 09.09.2021 р.) та Благодійного фонду «КАРІТАС ОДЕСА УГКЦ» (довідка № 18-117 від 02.06.2021 р.), Результати використані у науково-дослідницькій діяльності Державного університету «Одеська політехніка» (довідка № 2233/04-02 від 08.10.2021 р.). Результати дисертації впроваджено у навчальний процес Державного університету «Одеська політехніка» МОН України, де їх використано при підготовці навчальних програм і методичного забезпечення дисциплін «Ризикологія», «Управління ризиками», «Кадрове забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємства», «Тренінг курс: Інформаційна підтримка управління проектами» та «Інноваційні технології прийняття управлінських рішень» (довідка № 2286/82-07 від 20.10.2021 р.).

Ключові слова: алгоритм, інтелектуальний потенціал, інтелектуальні ресурси, кадрова безпека, метод PATTERN, надзвичайна ситуація, персонал, ризик, управління ризиками, ISO 31000.

СПИСОК ПУБЛІКАЦІЙ ЗДОБУВАЧА

Статті у періодичних наукових виданнях інших держав, які входять до Організації економічного співробітництва та розвитку та/або Європейського Союзу

1. Taleb Abdullah Mohammed Ali Alhammadi, Sergii Kholod, Ganna Iefimova, Yuliia Halynska, Viktoriya Marhasova, Alnuaimi Hamed Rashed Sayed Abdullah. Risk Management Tools for Emergencies in the Context of Global Informatization. Studies of Applied Economics. Vol 39, No 5 (2021), pp. 1-11. (Scopus). URL: <http://dx.doi.org/10.25115/eea.v39i5.4780>

Монографії

2. Alhammadi Taleb Abdullah Mohammed Ali. Розділи 2.2 Review of existing domestic and global methods for identifying risk, its assessment and minimizing the negative impact. 2.3 International experience in passenger risk management and implementation of automated fare payment system у іноземній монографії Bashynska Iryna, Fillipov Volodymyr. Risk management of smart accounting system implementation in urban passenger transport based on integration of smart innovations, information technologies and marketing tools [monograph] /Schweinfurt: Time Realities Scientific Group UG (haftungsbeschränkt), 2020. – 250 p.

Статті у фахових виданнях України

3. Alhammadi Taleb Abdullah Mohammed Ali, Bashynska Iryna, Alnuaimi Hamed Rashed Sayed Abdullah. Risk management in emergency situations. Економіка. Фінанси. Право., 2020. №2/1'2020, С. 6-9. URL: <http://dspace.opu.ua/jspui/handle/123456789/10375>

4. Альхаммаді Таліб Абдулла Мохаммед Алі, Смоквіна Г.А. Інструменти оцінки кадрового складника системи фінансово-економічної безпеки підприємства. Підприємництво та інновації. 2021. Вип. 18. С. 50-56. DOI: <https://doi.org/10.37320/2415-3583/18.9>

5. Alhammadi Taleb Abdullah Mohammed Ali, Alnuaimi Hamed Rashed Sayed Abdullah. Emergencies in Ukraine: statistical and analytical review. Економіка. Фінанси. Право., 2021. №7, С. 24-27. URL: <https://doi.org/10.37634/efp.2021.7.4>

6. Alhammadi T. Personnel security in the system of risk management of emergencies of business structures. International scientific journal "Internauka". Series: "Economic Sciences". 2021. №8(52)/2021 URL: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2021-8-7506>

Опубліковані праці апробаційного характеру

7. Альхаммаді Талеб Абдулла Мохаммед Алі. Методи визначення і аналізу факторів кадрових ризиків надзвичайних ситуацій. Інформаційне суспільство: технологічні, економічні та технічні аспекти становлення: Матеріали Міжнар. наук. інтернет-конф., 9 липня, 2019, Україна, Тернопіль. С. 54-55. URL: <http://www.konferenciaonline.org.ua/arhiv-konferenciy/arhiv-konferenciy09-07-2019>

8. Альхаммаді Талеб Абдулла Мохаммед Алі. Дослідження сутності кадрової безпеки. Формування потенціалу економічного розвитку промислових підприємств: Матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. 04-05 червня, 2020, Україна, Одеса. С. 58-60. URL: https://economics.net.ua/files/science/form_ek_rozv/2020/2020.pdf

9. Альхаммаді Талеб Абдулла Мохаммед Алі. Особливості кадрової безпеки в умовах глобалізації. Економічні та соціальні інновації як фактор розвитку економіки: Матеріали III Міжнар. наук.-практ. конф. 31 жовтня, 2020, Україна, Запоріжжя. С. 46-50. URL: http://dspace.opu.ua/jspui/bitstream/123456789/11346/1/Alhammadi_zaporozhie.ua.pdf

10. Alhammadi Taleb Abdullah Mohammed Ali. Personnel security in risk management of emergencies. Sustainable Development: Modern Theories and Best Practices: Materials of the Monthly International Scientific and Practical Conference. May 30 - June 1, 2021, Estonia, Tallinn. P. 64-65. URL: https://api.teadmus.org/storage/published_books/monthly_thesis_book_04-05_2021/book.pdf

11. Альхаммаді Талеб Абдулла Мохаммед Алі, Данильчук Ю.О. Сучасні напрямки розвитку HR-менеджменту. Актуальні проблеми теорії та практики менеджменту: Матеріали X Міжнар. наук.-практ. конф. 28 травня, 2021, Україна, Одеса. С. 21-22. URL: <https://economics.net.ua/files/science/men/2021/s1.pdf>

12. Альхаммаді Талеб Абдулла Мохаммед Алі, Самсонова В.О. Міграція робочої сили: досвід регулювання іноземних держав. *Міжнародні економічні*

відносини та сталий розвиток: Матеріали II Міжнар. наук.-практ. конф. 21 травня, 2021, Україна, Суми. С. 116-120. URL: <https://mev.biem.sumdu.edu.ua/wp-content/uploads/2021/07/IER-and-SD-2021.pdf>

SUMMARY

Alhammadi Taleb Abdullah Mohamed Ali. Personnel security in the system of risk management of emergencies of business structures. – Qualifying scientific work as a manuscript.

Thesis for the Philosophy Doctor degree in specialty 073 – Management. – Odessa Polytechnic State University, Ministry of Science and Education of Ukraine, Odesa, 2021.

The dissertation is devoted to the decision of the actual scientific task on developing theoretical and methodical bases of maintenance of personnel safety in the system of risk management of emergencies of business structures.

The introduction substantiates the relevance of the study; the object, subject, tasks and research methods are defined; the connection with research works is shown; the scientific novelty and practical significance of the obtained results are given; the personal contribution of the applicant is highlighted.

The first section, "Theoretical foundations of personnel security in the system of risk management of business structures", explores the content of the concepts of "personnel security", "risk management" and their primary processes and categories. The genesis of the concept of "risk" and "risk management", the main factors in the formation of the risk management system and its change under the influence of various factors.

The synthesized concept of risk management is defined as a system, the components of which are interdependent and complementary, performing appropriate functions to achieve the business structure's strategic goals using a combination of advanced tools and response and adjustment tools.

Existing international standards and guidelines for risk management are researched and analyzed. The primary and related concepts, essence and problems of personnel security in the business structure are defined.

The hierarchy of personnel security in the risk management system of business structures is determined, with the indication of structural components, distribution of functions, levels of subordination and determination of those responsible.

The results of the theoretical research formed the basis for further development of the formation and provision of personnel security in the risk management system of emergencies of business structures.

In the second section, "Emergencies and their impact on security in the risk management system of business structures": the nature and classification of emergencies are studied. The definition of "emergency" and its classification features "scale", "scope", "nature of impact", and "nature of consequences" have been improved.

The state, fundamental regularities and modern dominants of the development of crisis phenomena, namely emergencies on the example of the COVID-19 pandemic, are studied; the impact of emergencies on the world economy and the labour market dynamics is analyzed. The main factors of the risk management system formation and changes in their impact under the influence of emergencies are studied.

The conceptual approach to the formation of personnel security as a component of the risk management system of business structures, based on the synergy of life security, social and motivational security, structural and adaptive security, has been improved. The necessity of creating personnel security in the risk management system of emergencies of business structures is substantiated. Conceptual, methodological bases and models of the corresponding estimation are developed.

The third section, "Formation and organizational and methodological support of personnel security in the system of risk management of emergencies of business structures", offers conceptual and methodological principles of personnel security in the system of risk management of emergencies of business structures, based on the indicative method of personnel management.

An algorithm for forming and ensuring personnel security in the risk management system of emergencies has been developed, which, unlike existing ones, is aimed at achieving key indicators of creating and ensuring personnel security for efficient use

of resources, increasing synergetic efficiency of economic security of business structure based on complexity interaction and distributed continuity. Today, the most acute problem in emergencies: pandemics, fires, earthquakes, etc .; all this forces companies to move to remote work. Thus, when creating a modern business risk management system, it is necessary to focus on its human resources component through the prism of the impact of emergencies.

The information and analytical support is offered, which is improved by using the PATTERN method as a tool of personnel security, which, unlike the existing ones, is based on the decomposition of personnel security into interdependent hierarchical economic security. The peculiarity of the proposed software is that it allows you to take into account modern phenomena, namely emergencies such as COVID-19, which occur in today's world and tend to increase in size, scale and damage. Crisis phenomena create additional obstacles for business structures on the way to their sustainable development. The risk management system has always been able to protect the organization from harmful influences, the effectiveness of which depends on how modern the system is, i.e. able to meet everyday challenges.

A mechanism of state support for the formation of personnel security in the risk management system of business structures, which is characterized by balancing the goals of sustainable development, global change and prioritization of human capital. Ignoring the quality of human resources management of business structures, the level of professional development of employees, mechanisms for reproduction and implementation of their business qualities, protection of the interests of professionals and public safety from non-professionals poses a real threat to employee safety.

The results' practical significance is that the use of theoretical and methodological provisions specified in the dissertation can be used by business structures of all forms of ownership. The scientific results of the dissertation were implemented in the following activities: LLC "ZEO" (reference № 37B/02-2 dated 02.04.2021), LLC "TECHNOCHIM" (reference № 5-09 dated 09.09.2021) and the Charitable Foundation "CARITAS ODESSA UGCC" (reference № 18-117 dated 02.06.2021), the results used in research activities of the Odessa Polytechnic State University (reference № 2233/04-

02 dated 08.10.2021). The results of the dissertation were introduced into the educational process of the Odessa Polytechnic State University of Ministry of Education and Science of Ukraine, where they were used in the preparation of curricula and methodological support disciplines "Riscology", "Risk Management", "Staffing of financial and economic security of the enterprise", project management support" and "Innovative technologies of management decision-making" (reference № 2286/82-07 dated 20.10.2021).

Keywords: algorithm, emergency, intellectual potential, intellectual resources, ISO 31000, personnel, personnel security, PATTERN method, risk, risk management.

LIST OF THE APPLICANT'S PUBLICATIONS

Articles in scientific periodicals of other countries that are members of the Organization for Economic Cooperation and Development and/or the European Union

1. Alhammadi Taleb Abdullah Mohammed Ali. Kholod Sergii, Iefimova Ganna, Halynska Yuliia, Marhasova Viktoriya, Alnuaimi Hamed Rashed Sayed Abdullah. Risk Management Tools for Emergencies in the Context of Global Informatization. Studies of Applied Economics. Vol 39, No 5 (2021), P. 1-11. (Scopus). URL: <http://dx.doi.org/10.25115/eea.v39i5.4780>

Monographs

2. Alnuaimi Hamed Rashed Sayed Abdullah. Sections 2.2 Review of existing domestic and global methods for identifying risk, its assessment and minimizing the negative impact. 2.3 International experience in passenger risk management and implementation of automated fare payment system in a foreign monograph Bashynska I., Fillipov V. Risk management of smart accounting system implementation in urban passenger transport based on integration of smart innovations, information

technologies and marketing tools [monograph]/Schweinfurt: Time Realities Scientific Group UG (haftungsbeschränkt), 2020. 250 p.

Articles in professional publications of Ukraine

3. Alhammadi Taleb Abdullah Mohammed Ali, Bashynska Iryna, Alnuaimi Hamed Rashed Sayed Abdullah. Risk management in emergency situations. Economy. Finances. Law., 2020. №2/1'2020, P. 6-9. URL: <http://dspace.opu.ua/jspui/handle/123456789/10375>

4. Alhammadi Taleb Abdullah Mohammed Ali, Smokvina G. Tools for assessing the personnel component of the financial and economic security of the enterprise. Entrepreneurship and innovation. 2021. Issue. 18. pp. 50-56. DOI: <https://doi.org/10.37320/2415-3583/18.9>

5. Alhammadi Taleb Abdullah Mohammed Ali, Alnuaimi Hamed Rashed Sayed Abdullah. Emergencies in Ukraine: statistical and analytical review. Economy. Finances. Law., 2021. №7, pp. 24-27. URL: <https://doi.org/10.37634/efp.2021.7.4>

6. Alhammadi T. Personnel security in the system of risk management of emergencies of business structures. International scientific journal "Internauka". Series: "Economic Sciences". 2021. №8 (52)/2021. URL: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2021-8-7506>

Published works of approbation nature

7. Alhammadi Taleb Abdullah Mohammed Ali. Methods of determining and analyzing personnel risk factors of emergencies. Information society: technological, economic and technical aspects of formation: Materials International. Science. Internet conference, July 9, 2019, Ukraine, Ternopil. Pp. 54-55. URL: <http://www.konferenciaonline.org.ua/arhiv-konferency/arhiv-konferency09-07-2019>

8. Alhammadi Taleb Abdullah Mohammed Ali. Research of the essence of personnel security. Formation of potential of economic development of industrial

enterprises: Materials International. scientific-practical conf. June 04-05, 2020, Ukraine, Odessa. Pp. 58-60. URL: https://economics.net.ua/files/science/form_ek_rozv/2020/2020.pdf

9. Alhammadi Taleb Abdullah Mohammed Ali. Features of personnel security in the context of globalization. Economic and social innovations as a factor in economic development: from Materials III International. scientific-practical conf. October 31, 2020, Ukraine, Zaporizhia. Pp. 46-50. URL: http://dspace.opu.ua/jspui/bitstream/123456789/11346/1/Alhammadi_zaporojie.ua.pdf

10. Alhammadi Taleb Abdullah Mohammed Ali. Personnel security in risk management of emergencies. Sustainable Development: Modern Theories and Best Practices: Materials of the Monthly International Scientific and Practical Conference. May 30 - June 1, 2021, Estonia, Tallinn. P. 64-65. URL: https://api.teadmus.org/storage/published_books/monthly_thesis_book_04-05_2021/book.pdf

11. Alhammadi Taleb Abdullah Mohammed Ali, Danilchuk Yu.O. Modern directions of HR-management development. Current issues of management theory and practice: Proceedings of the X International. scientific-practical conf. May 28, 2021, Ukraine, Odessa. Pp. 21-22. URL: <https://economics.net.ua/files/science/men/2021/s1.pdf>

12. Alhammadi Taleb Abdullah Mohammed Ali, Samsonova V.O. Labour migration: the experience of foreign regulation. International Economic Relations and Sustainable Development: Proceedings of the II International. scientific-practical conf. May 21, 2021, Ukraine, Sumy. Pp. 116-120. URL: <https://mev.biem.sumdu.edu.ua/wp-content/uploads/2021/07/IER-and-SD-2021.pdf>

ЗМІСТ

ВСТУП.....	17
 РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ КАДРОВОЇ БЕЗПЕКИ У СИСТЕМІ РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТУ БІЗНЕС-СТРУКТУР.....	24
1.1 Ризик та ризик-менеджмент бізнес-структур	24
1.2 Міжнародні стандарти управління ризиками	55
1.3 Кадрова безпека у системі ризик-менеджменту	80
Висновки до розділу 1	99
 РОЗДІЛ 2 НАДЗВИЧАЙНІ СИТУАЦІЇ ТА ЇХ ВПЛИВ НА КАДРОВУ БЕЗПЕКУ БІЗНЕС-СТРУКТУР.....	103
2.1 Сутність надзвичайних ситуацій та їх класифікація	103
2.2 Світовий вплив надзвичайних ситуацій.....	118
2.3 Передумови формування кадрової безпеки у системі ризик-менеджменту бізнес-структур під впливом надзвичайних ситуацій	129
Висновки до розділу 2	142
 РОЗДІЛ 3 ФОРМУВАННЯ І ОРГАНІЗАЦІЙНО-МЕТОДИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КАДРОВОЇ БЕЗПЕКИ У СИСТЕМІ РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТУ НАДЗВИЧАЙНИХ СИТУАЦІЙ БІЗНЕС-СТРУКТУР	146
3.1 Концептуальні засади формування, забезпечення і оцінювання кадрової безпеки у системі ризик-менеджменту надзвичайних ситуацій бізнес-структур	146
3.2 Інформаційно-аналітичне забезпечення кадрової безпеки у системі ризик-менеджменту надзвичайних ситуацій бізнес-структур.....	161
3.3 Державна підтримка формування кадрової безпеки бізнес-структур	176
Висновки до розділу 3	184

ВИСНОВКИ	188
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	192
ДОДАТКИ	227

ВСТУП

Актуальність теми. Підприємницька діяльність організацій, яка пов'язана з випуском продукції, виконанням робіт та наданням послуг, створює основу для виробництва та примноження національного багатства та існування держави. Підприємництво сприймається як вид економічної активності, заснований на самостійній ініціативі, відповідальності та інноваційної підприємницької ідеї. У ринковій економіці діяльність бізнес-структур здебільшого спрямована отримання прибутку і пов'язана з наявністю широкого спектра ризиків, які мають політичний, фінансовий, технологічний, технічний, юридичний, соціальний, репутаційний характер. Ризик є наймовірніше важливим поняттям в галузі управління і традиційно розуміється з погляду його ролі у визначенні ймовірності за допомогою кількісної оцінки. Він є впливом невизначеності на цілі, що мають різні аспекти (наприклад, фінансові, екологічні, цілі щодо здоров'я та безпеки тощо), і може проявлятися на різних рівнях (стратегічних, в масштабах бізнес-структури, проєкту, продукту або процесу). Останнім часом глобальні процеси, пришвидшення темпу розвитку технологій змінили характер та вплив ризиків у сторону збільшення їх непередбачуваності та руйнівного впливу та дають підставу сприймати їх як надзвичайні події. Зростаюча тенденція до невизначеності процесів і глобальних наслідків, яка яскраво простежується на прикладі пандемії коронавірусу, змушує бізнес-структури звертати увагу на системне комплексне управління ризиками як ефективний інструмент протидії впливу надзвичайних ситуацій, які впливають на всі аспекти бізнесу. Одним із «слабких місць» бізнес-структури є її кадрова складова. Управління ризиками, важливий інструмент на всіх рівнях і підхід, орієнтований на ризик, надає багато методів і способів прийняття рішень більш усвідомленим і обґрунтованим. За даними статистичних досліджень, близько 51% економічних злочинів скоюють працівники бізнес-структур, а ефективна організація роботи із забезпечення кадрової безпеки дозволяє знизити майже на 60% прямих і

непрямих втрат підприємницької структури, пов'язаних з людським фактором [14; 141; 321]. Тому забезпечення безпеки персоналу є одним із суттєвих аспектів, оскільки необхідно усунути соціально-економічні загрози.

Значна кількість питань управління ризиками широко вивчена вченими, зокрема І. Башинською [16; 134; 137-139;], Л. Нечипорук [241; 242], І. Посоховим [261; 262], О. Прокопенко [16; 95], С. Філіпповою [15; 41]. Питаннями кадрової безпеки займалися такі українські вчені: Л. Волощук [17; 159], Ю. Ковтуненко [201], Г. Назарова [83; 84; 238; 239], Г. Смоквіна [283; 285], С. Черкасова [304; 315]. Управління надзвичайними ситуаціями з боку бізнес-структур через відносну нещодавність прояву даного явища розглядало небагато вчених, проте варто відмітити роботи Н. Гусаріної та Черкасової С. [21], Г. Плосконос [253-255], Школи В., Прокопенко О., Омеляненко В. [323].

Однак досі є деякі теоретико-методичні прогалини, які проявляються у необхідності управління кадровою безпекою у поєднанні з управлінням ризиками бізнес-структур з врахуванням впливу надзвичайних ситуацій.

Зазначене зумовило вибір теми, мету, завдання, предмет, структуру та напрями дослідження.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Дисертацію виконано відповідно до тематичних планів наукових досліджень Державного університету «Одеська політехніка» за період 2018-2021 р.р. при виконанні держбюджетних тем НДР № 711-82 «Управління ризиками впровадження системи смарт-обліку в міському пасажирському транспорті на основі інтеграції смарт-інновацій, інформаційних технологій та маркетингового інструментарію» (номер державної реєстрації 0017U003804) 2019-2020 рр., де автором розроблено модель кола ризиків надзвичайних ситуацій бізнес-структур та запропоновано ключові показники формування і забезпечення кадрової безпеки у системі ризик-менеджменту надзвичайних ситуацій, та НДР № 197-82 «Методи та інструменти управління та його обліково-аналітичного забезпечення в контексті детермінант сталого розвитку» (номер державної реєстрації 0121U108321) 2020-2021 рр., де автором удосконалено методику використання методу PATTERN для

забезпечення кадрової безпеки у системі ризик-менеджменту. Наукові результати дисертації впроваджено у діяльність Державного університету «Одеська політехніка» (довідка № 2233/04-02 від 08.10.2021 р.).

Мета і задачі дослідження. Мета дослідження полягає в розробці та обґрунтуванні теоретико-методичних положень і рекомендацій щодо забезпечення кадрової безпеки у системі ризик-менеджменту надзвичайних ситуацій бізнес-структур. Досягнення мети обумовило необхідність вирішення таких завдань:

- проаналізувати поняття «ризик» та «ризик-менеджмент» з позиції управління на рівні бізнес-структур; дослідити міжнародні стандарти управління ризиками;
- визначити сутність, характерні риси та місце кадрової безпеки в системі ризик-менеджменту бізнес-структур;
- визначити сутність та класифікацію надзвичайних ситуацій та проаналізувати їх вплив;
- розробити методичний підхід до формування кадрової безпеки як складової системи ризик-менеджменту бізнес-структур;
- запропонувати алгоритм формування і забезпечення кадрової безпеки у системі ризик-менеджменту надзвичайних ситуацій бізнес-структур;
- запропонувати інформаційно-аналітичне забезпечення кадрової безпеки у системі ризик-менеджменту надзвичайних ситуацій бізнес-структур;
- розробити концептуально-методичні основи державної підтримки формування кадрової безпеки бізнес-структур.

Об'єктом дослідження є процес управління кадровою безпекою бізнес-структур.

Предметом дослідження є теоретичні, методологічні та прикладні аспекти кадрової безпеки у системі ризик-менеджменту надзвичайних ситуацій бізнес-структур.

Методи дослідження. Для досягнення мети дисертації та вирішення поставлених завдань у роботі використано загальнонаукові та спеціальні методи

пізнання: *структурно-логічного аналізу* – для побудови структури та узагальнення теоретичних та практичних положень дослідження; *наукової абстракції, систематизації, узагальнення, конкретизації та порівняльного аналізу* – при формуванні понятійно-категоріального апарату та узагальненні напрацювань українських та зарубіжних науковців за проблематикою наукового дослідження; *порівняльно-правовий* – для оцінювання міжнародних стандартів управління ризиками; *теоретичного узагальнення* – для формування висновків дослідження; *табличний та графічний методи* – для наочного подання отриманих результатів та аналітичних даних; *економіко-статистичні та регресійного аналізу* – для дослідження впливу надзвичайних ситуацій, зокрема, пандемії COVID-19 на кадрову безпеку; *експертних оцінок* – для розрахунку вагових коефіцієнтів індикаторів кадрової безпеки та для побудови матриці коефіцієнтів відносної важливості за методикою PATTERN; *методи системного аналізу («Дерево цілей» та PATTERN)* – для встановлення заробітної плати працівникам при створенні нових підрозділів підприємства.

Інформаційну базу дослідження склали праці вітчизняних і зарубіжних вчених, фахівців-практиків з формування кадрової безпеки та управління ризиками, впливу та наслідків надзвичайних ситуацій, чинне законодавство і нормативно-правові акти, дані Державної служби статистики України, аналітичні та статистичні матеріали офіційного сайту Міністерства соціальної політики України, інших державних, приватних, іноземних бізнес-структур, результати власних досліджень.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в розробленні та науковому обґрунтуванні теоретико-методологічного базису та методичних положень і рекомендацій щодо забезпечення кадрової безпеки у системі ризик-менеджменту надзвичайних ситуацій бізнес-структур. Найбільш вагомі наукові результати, що визначають новизну дослідження:

удосконалено:

– науково-методичний підхід до формування кадрової безпеки як складової системи ризик-менеджменту бізнес-структур, який на відміну від існуючих,

базується на синергізмі пріоритетів: безпека життя, соціальна та мотиваційна безпека, структурна безпека та адаптивна безпека;

- концептуальні засади формування, забезпечення і оцінювання кадрової безпеки у системі ризик-менеджменту надзвичайних ситуацій, який на відміну від існуючих, цілеспрямований на досягнення ключових показників формування та забезпечення кадрової безпеки задля ефективного використання ресурсів, підвищення синергетичної ефективності забезпечення економічної безпеки бізнес-структури на засадах комплексності, безперебійної взаємодії та розподіленої безперервності;

- інформаційно-аналітичне забезпечення, що удосконалене застосуванням методу PATTERN як інструменту кадрової безпеки, який на відміну від існуючих, базується на декомпозиції кадрової безпеки на взаємозалежні ієрархічні рівні економічної безпеки, визначено порядок, методи формування та оцінки пріоритетів елементів структури цілей;

- механізм державної підтримки формування кадрової безпеки у системі ризик-менеджменту бізнес-структур, який відрізняється балансуванням цілей сталого розвитку, глобальних змін та пріоритезації людського капіталу.

дістало подальшого розвитку:

- визначення узагальненого поняття ризик-менеджмент як системи, складові якої носять взаємозалежний та взаємодоповнюючий характер, виконуючи відповідні функції з метою досягнення стратегічних цілей бізнес-структури за рахунок об'єднання випереджальних інструментів на імовірність настання надзвичайної події та інструментів реагування і корегування задля мінімізації наслідків;

- ієрархічність кадрової безпеки в системі ризик-менеджменту бізнес-структур з визначенням структурних компонентів, розподілу функцій, визначення відповідальних підрозділів та рівнів підпорядкування;

- термінологічна характеристика «надзвичайна ситуація» та її класифікаційні засади за ознаками: «за рівнем впливу на діяльність бізнес-структур», «вимірність наслідків для бізнес-структур».

Практичне значення одержаних результатів полягає у тому, що використання теоретичних та методологічних положень, зазначених у дисертаційній роботі можуть бути використані бізнес-структурами всіх форм власності. Наукові результати дисертації впроваджено у діяльність: ТОВ «ЗЕО» (довідка № 37в/02-2 від 12.10.2021 р.), ТОВ «ТЕХНОХІМ» (довідка № 5-09 від 09.09.2021 р.) та Благодійного фонду «КАРІТАС ОДЕСА УГКЦ» (довідка № 18-117 від 02.06.2021 р.),

Результати використані у науково-дослідницькій діяльності Державного університету «Одеська політехніка» (довідка № 2233/04-02 від 08.10.2021 р.). Результати дисертації впроваджено у навчальний процес Державного університету «Одеська політехніка» МОН України, де їх використано при підготовці навчальних програм і методичного забезпечення дисциплін «Ризикологія», «Управління ризиками», «Кадрове забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємства», «Тренінг курс: Інформаційна підтримка управління проектами» та «Інноваційні технології прийняття управлінських рішень» (довідка № 2286/82-07 від 20.10.2021 р.).

Особистий внесок здобувача. Дисертація є самостійно виконаною науковою працею, в якій викладено авторський підхід до управління кадровою безпекою у системі ризик-менеджменту надзвичайних ситуацій бізнес-структур. Всі наукові результати, викладені в дисертації, одержано автором особисто. З наукових публікацій, виданих у співавторстві, у роботі використані лише ті положення, що складають індивідуальний внесок, який зазначений у переліку публікацій за темою дисертації.

Апробація результатів дослідження. Теоретико-методологічні положення та прикладні результати і рекомендації дисертації оприлюднювались та обговорювались на таких міжнародних науково-практичних конференціях: «Інформаційне суспільство: технологічні, економічні та технічні аспекти становлення» (м. Тернопіль, 2019 р.), «Формування потенціалу економічного розвитку промислових підприємств» (м. Одеса, 2020 р.), «Економічні та соціальні інновації як фактор розвитку економіки» (м. Запоріжжя, 2020 р.),

«Актуальні проблеми теорії та практики менеджменту» (м. Одеса, 2020 р.), «Міжнародні економічні відносини та сталий розвиток» (м. Суми, 2021 р.), «Sustainable Development: Modern Theories and Best Practices» (м. Таллінн, 2021 р.).

Публікації. За результатами дослідження опубліковано 12 наукових праць, з них: 1 колективна монографія; 5 статей, у т.ч. – 1 стаття у міжнародному виданні, що індексується у базі даних Scopus, 4 статті – у фахових виданнях України, що включені у міжнародні наукометричні бази; 6 доповідей і тез доповідей на міжнародних та науково-практичних конференціях. Загальний обсяг публікацій складає 3,82 д.а., з яких 2,27 д.а. належать особисто автору.

Структура і обсяг роботи. Дисертація складається з анотації, вступу, трьох розділів і висновків, списку використаних джерел з 330 найменувань – на 35 сторінках, 3 додатки – на 11 сторінках. Повний обсяг дисертації – 238 сторінок, з них 172 сторінок основного тексту. Дисертація містить 36 рисунків, з яких 2 займають повні сторінки, 16 таблиць, з яких 2 займають повні сторінки.

РОЗДІЛ 1

Теоретичні основи формування кадрової безпеки у системі ризик-менеджменту бізнес-структур

1.1 Ризик та ризик-менеджмент бізнес-структур

В даний час явище малого бізнесу в соціальному, економічному та політичному плані набуває все більш серйозного характеру. Успішно функціонуючі підприємства малого бізнесу в рамках національної економіки істотно підвищують її адаптивність до умов ринку, що постійно змінюються.

У комерційній сфері під структурою бізнесу (або бізнес-структурою) розуміється організація підприємства з погляду її правового статусу [23; 24]. Насамперед бізнес-структура пов'язана з багатьма іншими факторами, які є невід'ємною частиною успішного ведення бізнесу.

Дослідники часто зіставляють поняття «бізнес-структура» з поняттям «підприємницька структура», що веде до викривлення економічної сутності цих двох понять.

Бізнес – англіцизм, що означає економічну діяльність. Етимологічно слово бізнес походить від «busy» – зайнятий, активний. У соціальному вимірі, бути «зайнятою» діловою людиною (бізнесменом), може означати участь в організації виробництва товарів чи послуг з прибутковою метою [331].

Алан Хоскінг, визначає бізнес як «діяльність, що здійснюється приватними особами або організаціями для отримання природних благ виробництва або надання послуг в обмін на інші товари, послуги або гроші, що веде до взаємної вигоди зацікавлених осіб або організацій» [26]. П. Друкер вважав, що «бізнес неможливо визначити з точки зору прибутку. Мета бізнесу – створення

споживача» [33]. Р. Хізрич та Пітерс М. розглядають поняття «бізнес» як процес створення нового, де вироблений продукт чи послуга має вартість [57].

Бізнес – це одне з основних занять в ринковій економіці, джерело економічного і соціального розвитку суспільства. Охоплює виробничу, комерційну, консалтингову, банківську та інші сфери діяльності. За кількістю зайнятих, обсягом виробництва, умовами праці розрізняють малий, середній та великий бізнес. Найпопулярнішим є малий бізнес: як правило, це невеликі підприємства, які виробляють однорідну продукцію і займають незначну частку на ринку. У розвинених країнах існує система державної підтримки такого бізнесу, оскільки він задовольняє щоденні малі потреби людей.

Власники можуть керувати власним бізнесом або найняти менеджерів, щоб зробити це за них. Незалежно від того, чи є вони власниками чи працівниками, менеджери керують трьома основними компонентами вартості бізнесу: його фінансовими, капітальними чи матеріальними ресурсами, а також людськими ресурсами. Управління цими ресурсами здійснюється щонайменше у п'яти функціональних сферах: юридичні контракти, виробництво чи послуги, маркетинг, бухгалтерський облік, фінанси та людські ресурси [331].

Поняття «бізнес» можна розглянути з двох сторін, де перша сторона розкриває бізнес з погляду процесу, де результатом такої діяльності є продукт, який має свою вартість, з іншого боку, бізнес розглядається як діяльність, яка спрямована на отримання цінних благ. На нашу думку, бізнес необхідно розглядати як систему взаємопов'язаних компонентів, які в сукупності впливають на формування, з одного боку, прибутку, з іншого боку, ефективне використання соціально-економічних ресурсів для безперервного досягнення мети бізнесу.

Таким чином, виходячи з результатів генезису даних понять: поняття «бізнес» є ширшим і багатогранним, характеризується ширшою сферою охоплення ділової діяльності; поняття «бізнес» включає поняття «підприємництво», отже, не кожна підприємницька структура є бізнес-

структурою, у той час як всі бізнес-структури є підприємницькими структурами.

Бізнес-структури будуються за різними принципами та факторами:

Одноосібне володіння (фізична особа підприємець (ФОП)). Це найпростіший спосіб організації, що пояснює, чому дана форма є найпопулярнішою з усіх бізнес-структур [171]. Як впливає з назви, це означає, що власник бізнесу отримує можливість керувати ним самостійно та має право одноосібно приймати всі фінансові рішення, пов'язані з веденням бізнесу. Крім того, при складанні звітів потрібно менше зусиль.

З іншого боку, індивідуальний підприємець несе особисту відповідальність за всі борги та зобов'язання, які бізнес може понести під час своєї діяльності. Якщо бізнес-структура не виконає своїх зобов'язань щодо виплати боргів, це означає, що кредитори можуть подати прохання про банкрутство проти власника бізнесу. Ще одна вада полягає в тому, що єдиний власник не може продавати акції, щоб залучити стартовий капітал для бізнесу.

Партнерство. Партнерство створюється, коли встановлюється юридична угода, що дозволяє двом або більше бізнес-структурам право ведення певного бізнесу як співвласників з метою отримання прибутку. У такій структурі учасники вносять капітал для створення бізнесу, тобто створюють господарське товариство – це юридична особа, статутний (складений) капітал якої поділений на частки між учасниками [30].

Згідно глави 9 Господарського кодексу України, до господарських товариств належать: акціонерні товариства, товариства з обмеженою відповідальністю, товариства з додатковою відповідальністю, повні товариства, командитні товариства [31].

Акціонерним товариством є господарське товариство, яке має статутний капітал, поділений на визначену кількість акцій однакової номінальної вартості, і несе відповідальність за зобов'язаннями тільки майном товариства, а акціонери несуть ризик збитків, пов'язаних із діяльністю товариства, в межах вартості належних їм акцій, крім випадків, визначених законом [31].

Товариством з обмеженою відповідальністю є господарське товариство, що має статутний капітал, поділений на частки, і несе відповідальність за своїми зобов'язаннями тільки своїм майном. Учасники товариства, які повністю сплатили свої вклади, несуть ризик збитків, пов'язаних з діяльністю товариства, у межах своїх вкладів [31]. Товариство з обмеженою відповідальністю є однією з найпоширеніших організаційно-правових форм юридичної особи. Ця форма організації юридичних осіб широко використовується практично у всіх державах: нім. Gesellschaft mit beschränkter Haftung (GmbH) – в Німеччині; нід. Besloten Vennootschap (BV) – у Нідерландах; фр. Société à Responsabilité Limitée (S.A.R.L.) – у Франції; пол. Spółka z ograniczoną odpowiedzialnością (Sp. z o.o.) – у Польщі. В модифікованому вигляді – англ. Limited Liability Partnership (LLP) – у Великій Британії і англ. Limited Liability Company (LLC) – у США [299]. Розповсюдженість цієї організаційно-правової форми обумовлена її перевагами (рис. 1.1).

Товариством з додатковою відповідальністю є господарське товариство, статутний капітал якого поділений на частки і яке несе відповідальність за своїми зобов'язаннями власним майном, а в разі його недостатності учасники цього товариства несуть додаткову солідарну відповідальність у визначеному установчими документами однаково кратному розмірі до вкладу кожного з учасників [31].

Повним товариством є господарське товариство, всі учасники якого відповідно до укладеного між ними договору здійснюють підприємницьку діяльність від імені товариства і несуть додаткову солідарну відповідальність за зобов'язаннями товариства усім своїм майном [31].

Командитним товариством є господарське товариство, в якому один або декілька учасників здійснюють від імені товариства підприємницьку діяльність і несуть за його зобов'язаннями додаткову солідарну відповідальність усім своїм майном, на яке за законом може бути звернено стягнення (повні учасники), а інші учасники присутні в діяльності товариства лише своїми вкладами (вкладники) [31].

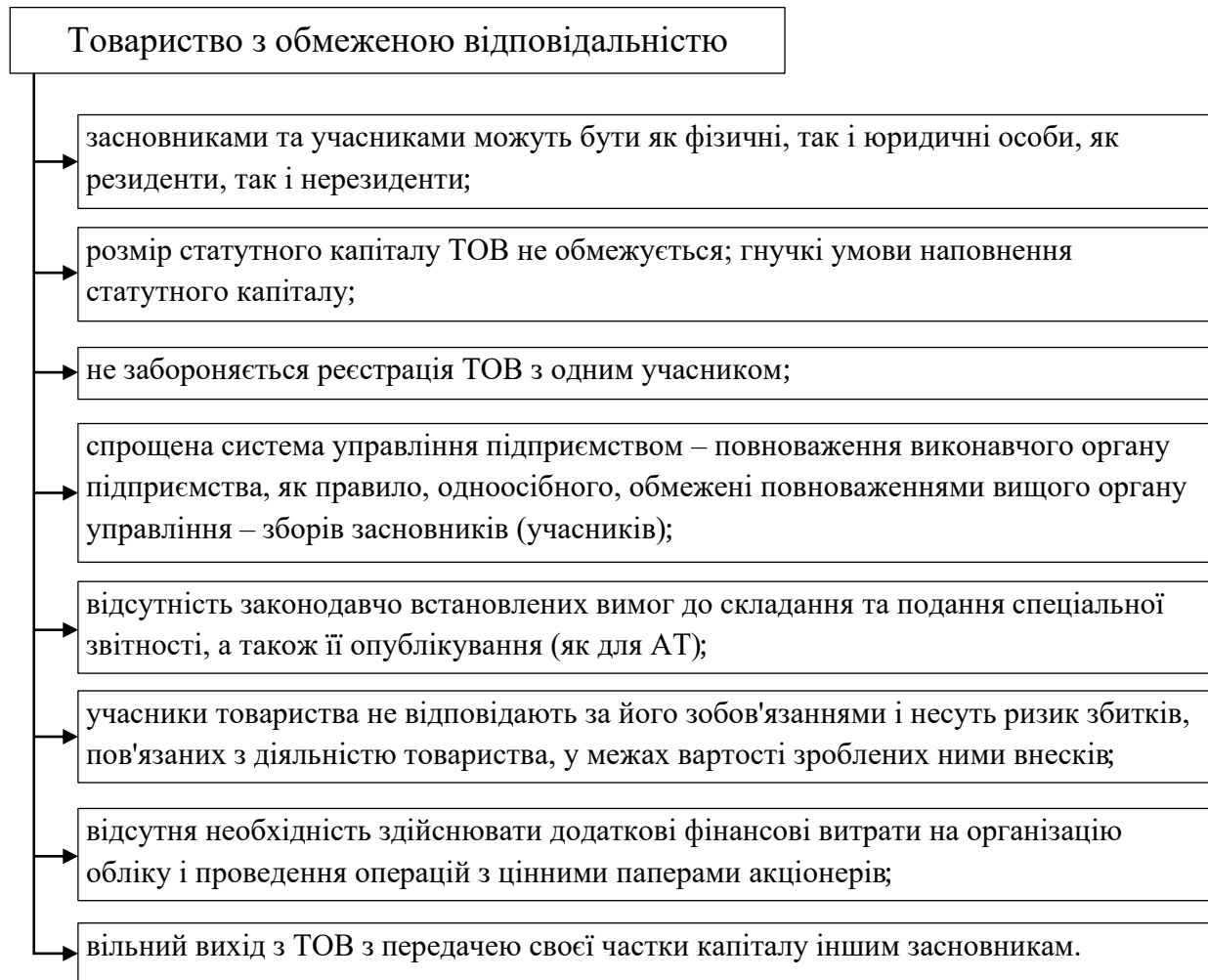


Рисунок 1.1 – Переваги Товариства з обмеженою відповідальністю як найбільш поширеною формою бізнес-структури (джерело: побудовано автором на підставі [31; 299])

Іншими формами є господарські об'єднання, які представлені у вигляді асоціації, корпорації, консорціуму або концерну.

Асоціація – це договірне об'єднання, створене з метою постійної координації господарської діяльності підприємств, що об'єдналися, шляхом централізації однієї або кількох виробничих та управлінських функцій, розвитку спеціалізації і кооперації виробництва, організації спільних виробництв на основі об'єднання учасниками фінансових та матеріальних ресурсів для задоволення переважно господарських потреб учасників асоціації. У статуті асоціації повинно бути зазначено, що вона є господарською асоціацією.

Асоціація не має права втручатися у господарську діяльність підприємств – учасників асоціації [31].

Корпорація – це юридична особа, яка відповідає за свої борги та зобов'язання. Він може укласти договір від свого імені, позичати гроші у кредиторів, пред'являти позов або пред'являти позов, а також мати власні активи.

Приватна корпорація може випустити первинну громадську пропозицію (IPO) як залучення капіталу. Після цього акціонери отримають прибуток у вигляді дивідендів в залежності від встановленого періоду часу. За даними Forbes [48], першу 10-ку найбільших корпорацій займають п'ять компаній із США, чотири – з Китаю і одна із Саудівської Аравії (рис. 1.2).

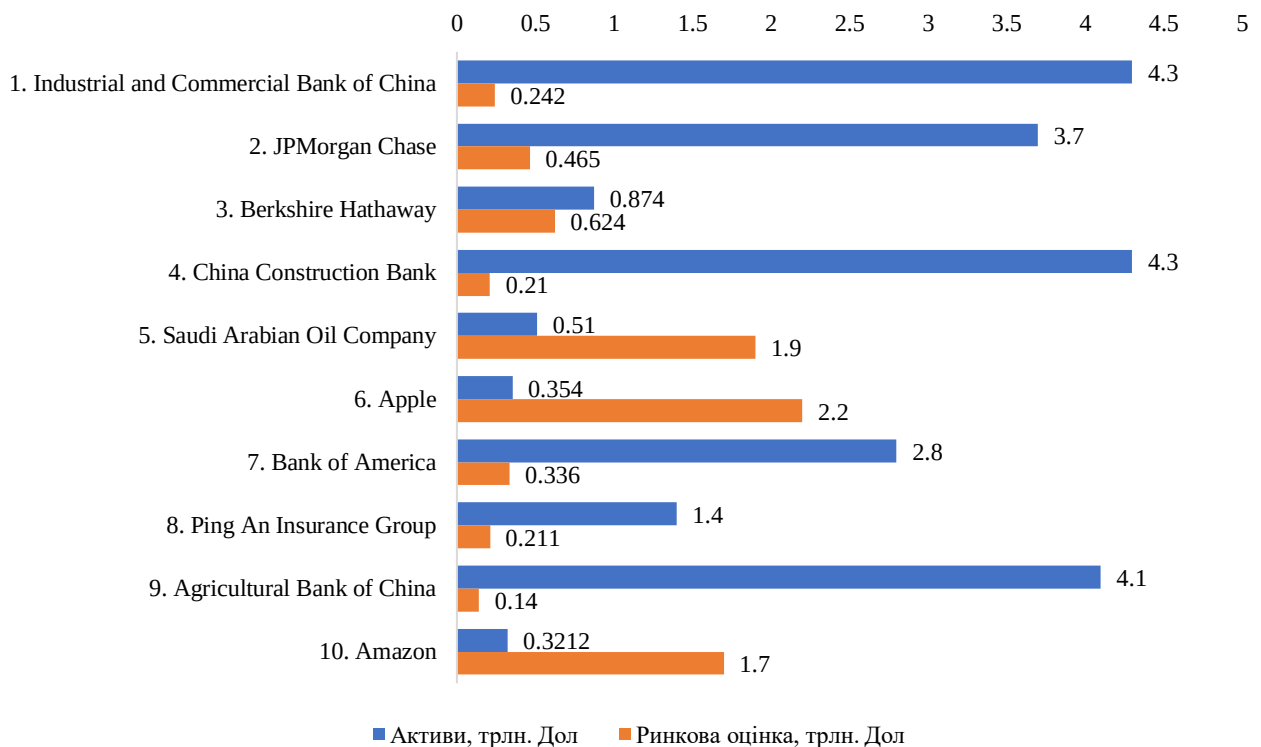


Рисунок 1.2 – Рейтинг найбільших публічних компаній світу – Global 2000
(джерело: побудовано автором на підставі [48])

З 2003 року список Forbes Global 2000 визначає найбільші публічні компанії світу за чотирма однаково зваженими показниками: активи, ринкова вартість, продажі та прибуток [48].

Корпорація є бізнес-структурою з зареєстрованою групою акціонерів, метою яких є отримання прибутку. Їхня єдина відповідальність полягає в тому, щоб заплатити за підписані акції. Отже, корпорація може мати лише одного акціонера або кілька їх. Якщо корпорація стає публічною, у неї може бути безліч акціонерів. На відміну від ТОВ корпорація особисто обробляє всі податкові зобов'язання. Кожен акціонер отримує один голос за акцію за обрання ради директорів. Рада директорів уповноважена займатися повсякденною діяльністю корпорації. Вони проводять зустрічі, щоб обговорити, як найкращим чином буде досягнуто бізнес-стратегії.

Корпорація може бути ліквідована шляхом ліквідації, або шляхом ліквідації. Процес ліквідації може бути розпочато добровільно чи мимоволі. Це може бути мимовільним, коли кредитори хочуть повернути усі борги, які перед ними несе корпорація. Корпорації підходять для висококласних інвестицій, які потребують величезних обсягів стартового капіталу. Відтак це здатність залучати гроші шляхом випуску акцій.

Консорціум – це тимчасове статутне об'єднання підприємств для досягнення його учасниками певної спільної господарської мети (реалізації цільових програм, науково-технічних, будівельних проектів тощо). Консорціум використовує кошти, якими його наділяють учасники, централізовані ресурси, виділені на фінансування відповідної програми, а також кошти, що надходять з інших джерел, в порядку, визначеному його статутом. У разі досягнення мети його створення консорціум припиняє свою діяльність [31].

Концерн – це статутне об'єднання підприємств, а також інших організацій, на основі їх фінансової залежності від одного або групи учасників об'єднання, з централізацією функцій науково-технічного і виробничого розвитку, інвестиційної, фінансової, зовнішньоекономічної та іншої діяльності. Учасники концерну наділяють його частиною своїх повноважень, у тому числі правом представляти їх інтереси у відносинах з органами влади, іншими підприємствами та організаціями. Учасники одного концерну не можуть бути одночасно учасниками іншого концерну [31].

Отже, представимо класифікацію бізнес-структур (рис. 1.3).

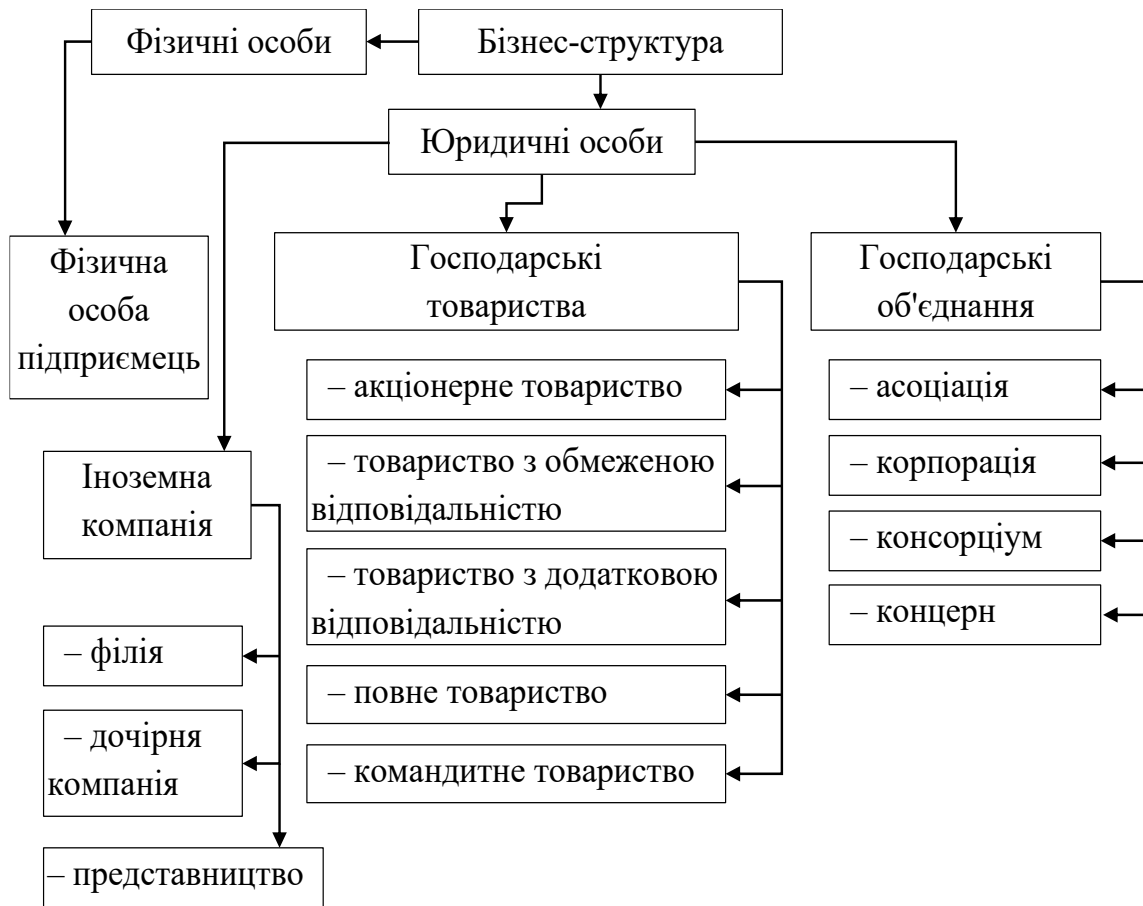


Рисунок 1.3 – Класифікація бізнес-структур за організаційно-правовою формою
(джерело: побудовано автором на підставі [31; 142; 164; 299])

Удосконалимо запропоновані визначення поняття бізнес-структура [31; 33; 49]. Таким чином, *бізнес-структура* представляється нам як структура, основною метою якої є отримання прибутку шляхом ведення підприємницької діяльності для створення продукту або надання послуг, що є ризиковою, при цьому відповідальність повністю покладена на засновників цієї бізнес-структури (економічно самостійних суб'єктів). Отже, бізнес-структура має дві ознаки:

- ведення підприємницької діяльності (підприємництво);
- ризиковість.

Розглянемо першу ознаку.

За визначенням Господарського кодексу України, підприємництво – це самостійна, ініціативна, систематична, на власний ризик господарська діяльність, що здійснюється суб'єктами господарювання (підприємцями) з метою досягнення економічних і соціальних результатів та одержання прибутку [31].

Існує багато тлумачень поняття «підприємництво» (табл. 1.1).

Таблиця 1.1 – Розгляд трактування поняття «підприємництво» у науково-довідниковій літературі (джерело: систематизовано автором на засадах [92; 93; 96-99; 198; 230; 250; 257])

Автор/група авторів	Основний постулат
1	2
Ємець О.І. [98]	Самостійна, ініціативна, систематична, на власний ризик господарська діяльність, що здійснюється суб'єктами господарювання (підприємцями) з метою досягнення економічних і соціальних результатів та одержання прибутку.
Кінцнер І. [96]	Відкриття можливостей для створення та отримання економічної вартості.
Кляйн П., Білунд П. [97]	Підприємництво – це пошук можливостей і використання ними.
Коваленко О. В. [198]	1) форма економічної активності – це свобода вибору напрямів і методів діяльності, самостійність у прийнятті рішень, орієнтація на досягнення успіху, отримання прибутку, відповідальність за прийняті рішення, їх наслідки та пов'язаний з ними ризик; 2) відповідний стиль і тип поведінки – це ініціатива, пошук нетрадиційних рішень, масштабність і ризик, ділова хватка; 3) відповідна економічна функція – вдосконалення державного механізму, постійне оновлення економіки, створення інноваційної сфери.
Мусаелян І. Е., Славінський Ю. О. [230]	Процес соціальної інновації, спрямований на створення власної справи, професійних організацій, нових професій та робочих місць.
Панченко С.В., Дикань В.Л., Шраменко О.В. [92]	Господарська діяльність з метою досягнення економічних і соціальних результатів та отримання прибутку.
Пачковський Ю. Ф. [250]	Соціальний феномен кумулятивного типу, що створює основу для поступального розвитку людської цивілізації, з'являється в певний період розвитку суспільства або груп і є основою їхнього подальшого розвитку.

Продовження таблиці 1.1

1	2
Позняков В. В. [257]	Спільна ініціативна діяльність громадян та їх об'єднань, спрямована на отримання прибутку. Підприємницька діяльність здійснюється громадянами на свій ризик і під майнову відповідальність у межах, визначених організаційно–правовою (правничою) формою підприємства.
Хизрич Р., Пітере М. [99]	Процес, який вимагає багато часу і сили, моральної і соціальної відповідальності; процес, який приносить у результаті грошовий дохід і особисте задоволення досягнутим.
Шумпетер Й. [93]	Здійснення нових комбінацій, а саме: виготовлення нового для ринку товару; впровадження та організований підприємцем продуктивний процес нових технологій; - освоєння нових ринків збуту; освоєння нових видів і джерел сировини, прямий вплив на реорганізацію структури галузі.

Визначення вчених мають свої особливості та акценти, проте безумовною умовою як бізнесу, так і діяльності бізнес-структур є мета діяльності – отримання прибутку, це – найголовніша мета, сутність існування організації. Також можуть бути інші цілі, проте, якщо така мета відсутня, то компанію не можна називати бізнес-структурою.

За своєю суттю бізнес є ризикованою сферою. Ризик, будучи невід'ємною частиною економічного, політичного, соціального життя суспільства, неминуче супроводжує всі сфери діяльності та напрямки будь-якої бізнес-структури.

При цьому кожна галузь має певні ризики, притаманні саме їй, що змушує глибше вивчати, аналізувати й передбачати ризики, які зустрічаються на шляху учасників ринку під час виробництва, переробки та збуту продуктів. Особливістю ризику в сучасних умовах є те, що:

- по-перше, ризики набули тотального, глобального характеру;
- по-друге, у ризикованих ситуаціях дедалі більше виникає необхідність в одноосібних рішеннях;
- по-третє, середовище діяльності бізнес-структур стає ринковим, на яке впливають такі чинники, як конкуренція, кон'юнктура, нестабільність у попиті й

цінах тощо;

по-четверте, ризик дедалі більше перетворюється на товар через розвиток і вдосконалення страхування [14; 17; 41].

Поняття «ризик» і «шанс» проекту є дуже пов'язаними: будь-яке відхилення від очікуваного результату, яке не є ризиком, є шансом. Звідси впливає й розуміння специфіки ризик-менеджменту – у тому, що це не тільки й не стільки захист від ризиків, від різних небезпек, які загрожують людині особисто або її бізнес-структурі, але ще й використання тих можливостей, які виникають в результаті змін в середовищі. І роль ризик-менеджера не тільки в тому, щоб запобігти зменшенню прибутків, але й спробувати вхопитися за ті шанси, коли прибуток, навпаки, буде більшим очікуваного. Ризик проекту викликаний невизначеністю майбутнього. І часто говорячи про ризик проекту його ототожнюють з невизначеністю.

Невизначеність – неповнота й неточність інформації про умови управління [50]. Невизначеність відображає об'єктивну наявність недетермінованих факторів, що виявляють істотний вплив на підсумковий результат діяльності бізнес-структури. Об'єктивної відмінності між факторами невизначеності й факторами ризику немає, але є відмінність суб'єктивна, тобто фактори невизначеності стають факторами ризику тоді, коли їх вплив на діяльність бізнес-структури оцінюється з позиції суб'єктивно сприятливих і несприятливих проявів цього впливу.

Можна виділити основні причини невизначеності: недостатність і неякісність інформації; наявність елемента недетермінованості процесів проекту; наявність протидії (свідомої або неусвідомленої). Більш детально основні причини невизначеності подано на схемі (рис. 1.4).

Ризик – невизначеність, пов'язана з можливістю відхилення від мети проекту, заради досягнення якої приймалось суб'єктивне рішення.

У цілому, визначення ризику обов'язково повинне враховувати наступні моменти: ризик є наслідком невизначеності; ризик завжди пов'язується із ситуацією прийняття рішення людиною, метою проекту й можливістю

недосягнення цієї мети внаслідок випадкового впливу ряду факторів.

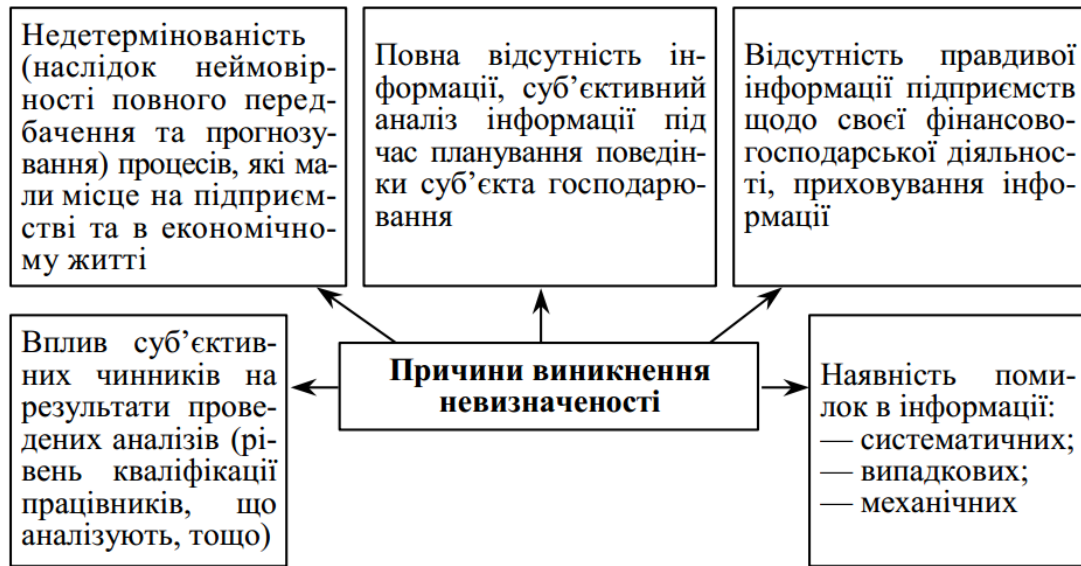


Рисунок 1.4 – Основні причини невизначеності [50]

Розумінню сутності ризику сприяє аналіз ознак ризикової ситуації, тобто ситуації прийняття рішення в умовах ризику. У концентрованому виді ці ознаки можуть бути сформульовані в такий спосіб:

- особа, що приймає рішення (ОПР), поставлена перед необхідністю прийняття одного з декількох рішень;
- принаймні одне з альтернативних рішень має недетерміновані наслідки, тобто не можна вірогідно передбачити його кінцевий результат; ОПР вважає себе обізнаним про наслідки кожного з рішень і впорядковує їхні наслідки, надаючи перевагу одним наслідкам перед іншими.

Ключовим моментом, що відрізняють ризикову ситуацію від невизначеної, є наявність чітких переваг ОПР, пов'язаних з цілями бізнес-структури, – тобто третій з перерахованих ознак ризикової ситуації. Невизначена ситуація характеризується в такий спосіб: ОПР або не уявляє собі, які можливі наслідки прийнятих їм рішень, або не цілком усвідомлює те, які з наслідків більш сприятливі для функціонування бізнес-структури.

Вважають, що термін «ризик» – грецького походження, який бере початок

від слів «ridsikon», «ridsa» – «стрімчак, скеля» і пов’язується, у першу чергу, з появою небезпеки або непевності в будь-якій сфері господарської діяльності та суспільно-економічного життя.

Також існує інша теорія, що етимологія терміну «ризик» пов’язана з мореплаванням. Слово «ризик» означало скелю, риф, напоровшись на який, судна зазнавали краху. І спочатку вираз «ризикувати» означало «лавірувати між скелями».

Цікаво, що третя версія походження слова «ризикувати» пов’язана з грою в кістки. Не виключено, що термінологія правил гри в кістки запозичена зі сленгу моряків епохи Раннього Відродження, великих шанувальників азартних ігор.

Спроби оцінити шанси у грі у кістки можна як перші описи ризиків. Однак перший практичний механізм управління ризиками пов’язаний зі страхуванням судноплавних експедицій та торгових суден від аварії корабля та інших негативних непередбачених подій.

Два всесвітньо відомі астрономи – Галілео Галілей і Едмонд Галлей безпосередньо доклали свої знання до теорії ризику. Так, Великий герцог Тосканський просив Галілео скласти практичний посібник із гри в кістки. Йдучи на поводу свого «політичного шефа», Галілео написав есе «Про гру в кістки», в якому дав детальний аналіз результатів, одержуваних при киданні однієї і декількох кісток, а також зробив висновки про частоту різних комбінацій і вказав типи результатів. По суті, це була перша наукова монографія з гри в кістки з описом ризиків. Власне, теорія ризику та ризик-менеджменту бере свій початок із цієї роботи великого італійського астронома.

Ще більш революційний прорив у теорії ризику та ризик-менеджменту здійснив Е. Галлей. На його частку випало вивчення та аналіз демографічних даних міста Бреслау за 1687-1691 рр. Галлей склав демографічні таблиці, на основі яких зробив для того часу унікальні розрахунки, що стосуються тривалості життя, рівня смертності в залежності від тих чи інших професій, прогноз даних про платників податків, кількості утриманців, людей, які будуть придатні для несення військової служби, та багато інших розрахунки. Аналіз

Галлея наповнив теорію ймовірності конкретним змістом й у кінцевому підсумку підключив його до управління ризиком. Однак після опублікування таблиць і висновків Галлея в 1693 р. уряду Великобританії та страховим компаніям знадобилося майже 100 років для усвідомлення важливості цих результатів з питання страхування життя та з питання процентної ренти.

Перша згадка про професію управління ризиками була зафіксована в корпоративному секторі США в 1916 р., що обумовлено включенням до функцій менеджера забезпечення безпеки. По суті, спочатку управління ризиками у компаніях було пов'язане з оцінкою та мінімізацією втрат при травматизмі на виробництві. Досі все управління ризиками зводилося до страхування від низки несприятливих випадків. Перехід від страхування до детальнішого управління ризиками ознаменував становлення професії ризик-менеджменту - на це пішло 70 років. На початку 90-х років. XX ст. в обов'язки керівника ризиками ставилося за провину створення превентивних заходів в організації, спрямованих на уникнення низки неприйнятних наслідків і зниження витрат при страхуванні від нещасних випадків, стихійних лих та інших несприятливих для корпорації наслідків.

У сучасній західній економічній літературі розглядають дві теорії ризику: класичну та неокласичну (рис. 1.5).

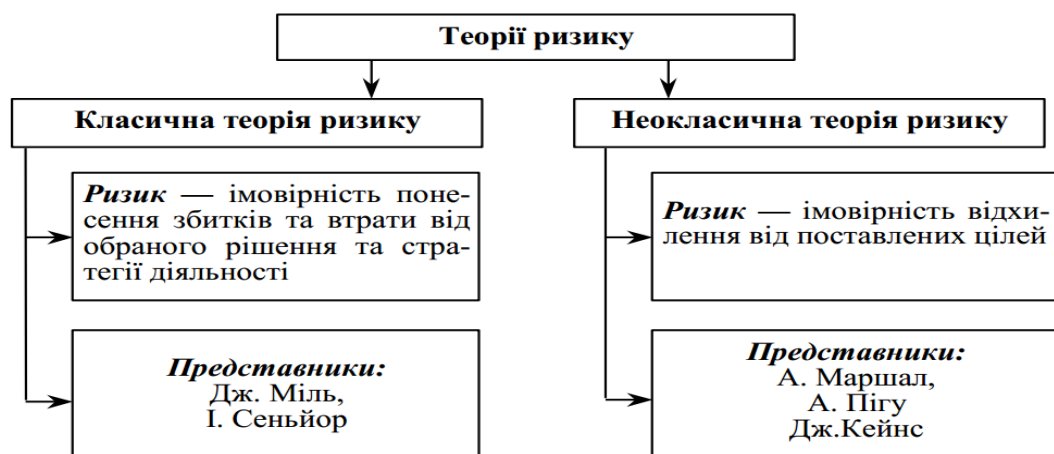


Рисунок 1.5 – Сутнісна характеристика теорій ризику [50]

Існують дві теорії, що пояснюють природу ризику.

Перша теорія – класична (розроблена Дж. Міллем та І. Сенсором) – оцінює ризик з погляду очікуваних збитків, тобто збитків, які виникають внаслідок прийняття управлінських рішень. З метою врахування потенційного збитку (внаслідок реалізації ризику) представники теорії пропонували виокремлювати в структурі підприємницького доходу поряд з процентом (платою за вкладений капітал), заробітною платою тощо, також і плату за ризик [51].

Західний економіст Дж. М. Кейнс також пропонував враховувати ризики під час прийняття економічних рішень, зокрема це стосувалося формування вартості товару. Так, класик виокремлював три види ризику для врахування:

- ризик позичальника;
- ризик кредитора;
- ризик інфляції [51].

Представники іншої теорії – неокласичної, а саме А. Маршал та А. Пігу, визначали ризик через величину можливих коливань розміру очікуваного прибутку. Згідно з неокласичною теорією процес прийняття рішень індивідуумом обумовлений концепцією граничної корисності, а тому підприємець обере той варіант рішення, який характеризується найменшим коливанням очікуваного прибутку [51].

Дефініція поняття «ризик» немає чітких концептуальних пояснень між науковцями та експертами. Відтак, існує багато тлумачень поняття «ризик» (табл. 1.2).

Таблиця 1.2 – Розгляд трактування поняття «ризик» у науково-довідниковій літературі (джерело: систематизовано автором)

Автор/група авторів	Основний постулат
1	2
Вітчизняні вчені	
Вітлінський В.В., Великоіваненко Г.І. [70]	Прийняття управлінських рішень в умовах невизначеності
Волков О.І., Денисенко М.П. [187]	Можливість примножити користь на основі управлінських рішень, в умовах невизначеності

Продовження таблиці 1.2.

1	2
Донець Л.І. [174]	Загроза втрати ресурсів
Івченко І.Ю. [185]	Ймовірність втрат від вкладення фінансових коштів в проект
Ілляшенко С.М. [186], Пазєєва Г.М. [248]	Можливість відхилення результатів від бажаних показників
Кузьмін О.Є., Подольчак Н.І. [215], Копитко М.І. [209], Літвін Н.М. [206]	Ймовірність відхилення від бажаних результатів чи виникнення втрат
Ляшенко О.М. [222]	Розглядає дуалістичний характер поняття, як усвідомлена небезпека, і як активні дії щодо усунення ризику
Старостіна А.О., Кравченко В.А. [291], Мігус І.П., Лаптев С.М. [227]	Можливість виникнення негативних подій та наслідків, які роблять заплановані цілі недосяжними
Шегда А.В., Голованенко М.В. [322]	Можливі збитки, наявність яких пов'язана з невизначеністю
Башинська І.О., Левинська Л.В. [16]	Ймовірність настання несподіваної несприятливої події в умовах невизначеності, що в ретроспективі має раціональне пояснення
Закордонні вчені	
Альгін А.П. [122]	Діяльність суб'єкта господарювання в умовах невизначеності
Т. Авен, Ш. Тегді [91]	Можливість реалізації небажаних негативних наслідків події
Бадалова А.Г. [128]	Негативне відхилення від реалізації стратегії
Балабанов І.Т. [129]	Відхилення між фактичним та очікуваним обсягом доходу
Ковальов В.В. [199]	Рівень фінансової втрати
Собчак А.А. [286], Стоянова О.С. [293]	Наслідки, що діють за принципом «пощастить – не пощастить»
Н. Луман [72]	Характеристика стану об'єктивної реальності
Ф. Найт [62]	Розглядає ризик як невизначеність, яку можна виміряти

Отже, загальні якісні визначення ризику :

- можливість нещасного випадку;
- можливість реалізації небажаних негативних наслідків події;
- вплив на пропозицію (наприклад, програш), щодо якої ви не впевнені;
- наслідки діяльності та пов'язані з цим невизначеності;
- невизначеність і серйозність наслідків діяльності щодо чогось, що цінується людьми;

- настання деяких конкретних наслідків діяльності та пов'язані з ними невизначеності;

- відхилення від еталонного значення та пов'язані з цим невизначеності.

Ризик є невід'ємною частиною підприємницької діяльності, тому що суттєво впливає на конкурентоспроможність бізнес-структури як його складова частина. Бізнес-структури при взаємодії із зовнішнім середовищем підпадають під його вплив, що має ризиковий характер, який проявляється на всіх ланках виробничого процесу: починаючи зі збирання врожаю, транспортування, роботи технічних засобів, інвестуванні грошових засобів і залученні інвестицій, наймання нових працівників та закінчуючи реалізацією готової продукції.

Ризики, які впливають на бізнес-структури та їхню конкурентоспроможність, за сферою виникнення можна розподілити на дві групи:

- зовнішні;
- внутрішні.

Серед зовнішніх ризиків виділяють:

- політичний ризик, що визначається особливостями політичної ситуації, яка впливає на підприємницьку діяльність;

- законодавчий ризик, пов'язаний із можливістю різкої зміни законодавства щодо фінансово-господарської діяльності бізнес-структур;

- природний ризик, пов'язаний з дією природних чинників, які спричиняють фінансові втрати у результаті вимерзання врожаю, заморозку, граду, зливи, посухи, повені тощо.

До внутрішніх належать:

- виробничий ризик (виробництво і переробка сировини, дистрибуція);
- юридичні та інфраструктурні (робоча сила, зовнішнє середовище, суспільна політика);
- маркетинговий ризик, наслідками якого є втрати у зв'язку з мінливістю умов ринку (попит, пропозиція, ціни);

– комерційний ризик, пов'язаний із небезпекою втрат у процесі фінансово-господарської діяльності (при перевезенні вантажів будь-яким транспортом, через затримку платежів, відмову від платежу, непостачання товару, витік комерційної інформації);

– фінансовий ризик, пов'язаний з купівельною спроможністю грошей та з вкладенням капіталу (інвестиційний); підприємницький ризик, пов'язаний із втратами внаслідок неефективної організації ведення справ.

Невід'ємною частиною господарської діяльності будь-якої бізнес-структури, незалежно від форми власності, є господарський ризик, який визначається як діяльність суб'єктів бізнес-структур, що пов'язана з подоланням невизначеності в ситуаціях неминучого вибору, у процесі якого є можливість оцінити ймовірність досягнення бажаного результату чи невдачі, за умови відхилення від мети.

Вплив ризиків на діяльність бізнес-структури можна поділити на негативний і позитивний. Джерелом загроз є негативні чинники впливу, які спричиняють зниження рівня економічної безпеки і можуть привести бізнес-структуру до критичної межі, тобто до фінансової неспроможності її життєдіяльності. За сучасних умов господарювання для бізнес-структури важливо уникати можливих загроз і вчасно ліквідувати шкідливі наслідки [290].

Отже, структурно ризик являє собою взаємопов'язану сукупність таких складових (рис. 1.6), як:

– джерело ризику (події або групи подій, які несуть у собі загрозу виникнення втрат або шанс отримання додаткових вигід порівняно з ситуацією відмови від ризику);

– об'єкт ризику (те, на що впливає джерело ризику);

– наслідки реалізації ризику (результат реалізації загрози або шансу).

Альтернативні наслідки реалізації ризику дозволяють визначати його передусім як ймовірність:

а) виникнення негативних наслідків дій;

б) будь-якого відхилення від запланованих результатів;

в) виникнення як позитивних, так і несприятливих наслідків [241; 290].

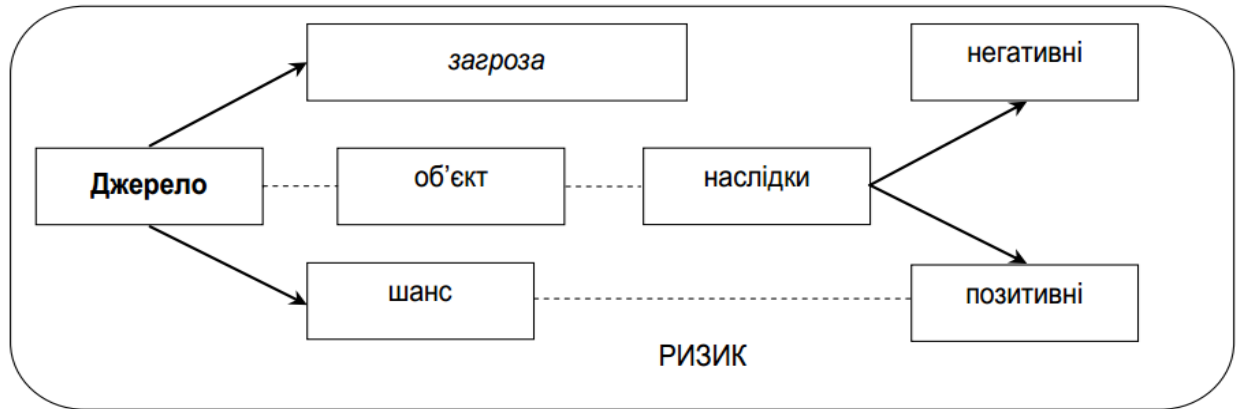


Рисунок 1.6 – Структура ризику [51]

Одним із поширених наслідків реалізації ризику є помилковість прийнятих рішень, що призводить до втрат.

Втрати можуть бути:

- матеріальними (у вигляді виникнення непередбачених витрат на утримання обладнання, придбання сировини, оплати енергії тощо);
- трудовими (вимірюються втратою робочого часу внаслідок виникнення непередбачених обставин);
- фінансовими (оцінюються завданою грошовою шкодою, пов'язаною з виплатою непередбачених платежів, податків, а також недоотриманими доходами);
- втратами часу (визначаються годинами, днями, місяцями затримання необхідного результату);
- специфічними втратами (наприклад, моральними – втратою репутації, соціальними – втратою довіри з боку споживачів тощо) [210; 242].

До основних джерел виникнення ризику належать:

- невизначеність природних процесів та явищ (проявляється у вигляді стихійних сил природи – землетрусів, ураганів, граду тощо, та, як наслідок, негативного впливу на результати економічної діяльності);
- випадковість подій (обумовлена ймовірнісною сутністю соціально-економічних та технологічних процесів та неможливістю передбачення настання

певного результату);

- суперечливість інтересів і тенденцій (наприклад, конкуренція);
- інформаційна обмеженість (неповнота чи недостатня якість інформації);
- неможливість однозначного пізнання об'єктів, процесів та явищ;
- різноманітність соціально економічних та технологічних процесів та

неможливістю передбачення настання певного результату);

- суперечливість інтересів і тенденцій (наприклад, конкуренція);
- інформаційна обмеженість (неповнота чи недостатня якість інформації);
- неможливість однозначного пізнання об'єктів, процесів та явищ;
- різноманітність соціально-психологічних установок та оцінок

індивідуумів у процесі прийняття рішень [156; 261; 273].

Отже, базовими складовими поняття “економічний ризик” є наступні моменти:

– можливість виникнення збитку (наприклад, виробництво якої-небудь продукції може супроводжуватися виникненням збитків тощо). Ситуації, в яких наперед відомо, що збиток зі 100 % ймовірністю не виникає, в загальному випадку до ризикових не належать. Тобто в заданих умовах суб'єкт господарювання діє у безризикових умовах [262];

– невизначеність, непередбачуваність, випадковість цієї можливості. Функціонуючи на ринку в умовах конкуренції, суб'єкт господарювання не завжди може передбачити, як поведе себе конкурент, тобто змушений діяти в умовах невизначеності. Інший приклад – інноваційна діяльність: продукуючи інновації, суб'єкт господарювання не знає напевно, як на них відреагує ринок [166];

– небажаність виникнення збитку. Якщо поява збитку не зачіпає інтересів суб'єкта, з яким даний збиток може бути пов'язаний, то це вже не є ризиком даного суб'єкта. Наприклад, якщо уявити ситуацію, за якої у суб'єкта господарювання на виробництві сталася пожежа, в результаті якої було пошкоджено старий склад з певними матеріалами. У випадку, коли цей суб'єкт мав намір ці матеріали використати у виробництві – маємо справу з економічним

ризиком. Якщо ж склад лишився цілим, а доля пошкоджених матеріалів для цього суб'єкта байдужа, бо вони не мали ніякої цінності – економічний ризик відсутній [273];

– грошовий вимір збитку, який дозволяє кількісно оцінити можливі ризики та збитки (в природній для бізнесу формі), а також керувати ними за допомогою різних економічних інструментів і методів, що дозволяють працювати з грошовими сумами. Наприклад, ризик втрати здоров'я внаслідок хвороби або нещасного випадку носить фізіологічну природу. Однак якщо Ви витрачаєте кошти на лікування та несете таким чином фінансові витрати на придбання ліків або недоотримуєте прибуток внаслідок втрати працездатності, відповідно виникає економічний ризик.

Характерними рисами поняття «ризик», пізнання яких сприяє більш повному розкриттю його економічної природи, є:

– суперечливість. У даному випадку мова йде про ряд протиріч, якими характеризується ризик. З одного боку, ризик зазвичай супроводжує діяльність, пов'язану з отриманням результатів нетрадиційними новими способами (прикладом може слугувати інноваційна діяльність). Це дозволяє долати консерватизм, психологічні бар'єри тощо та сприяти генеруванню новаторських ідей, ініціатив, що, у свою чергу, має важливі економічні, соціальні, духовні наслідки та прискорює суспільний і технічний прогрес. З іншого боку, ризик обумовлює розповсюдження авантюризму та волюнтаризму, що в умовах невизначеності є передумовою понесення втрат;

– альтернативність. Передбачає необхідність вибору з кількох можливих варіантів рішення, оскільки відсутність можливості вибору унеможливорює наявність ризику;

– невизначеність. Ризик є засобом усунення невизначеності, яка існує через ряд суб'єктивних та об'єктивних факторів та означає відсутність достовірних знань [15; 177; 242].

З метою узагальнення причин виникнення ризику існує класифікація факторів виникнення ризику залежно від таких ознак, як масштаб впливу,

можливості ідентифікації та управління ризиком, характер походження та впливу (рис. 1.7).

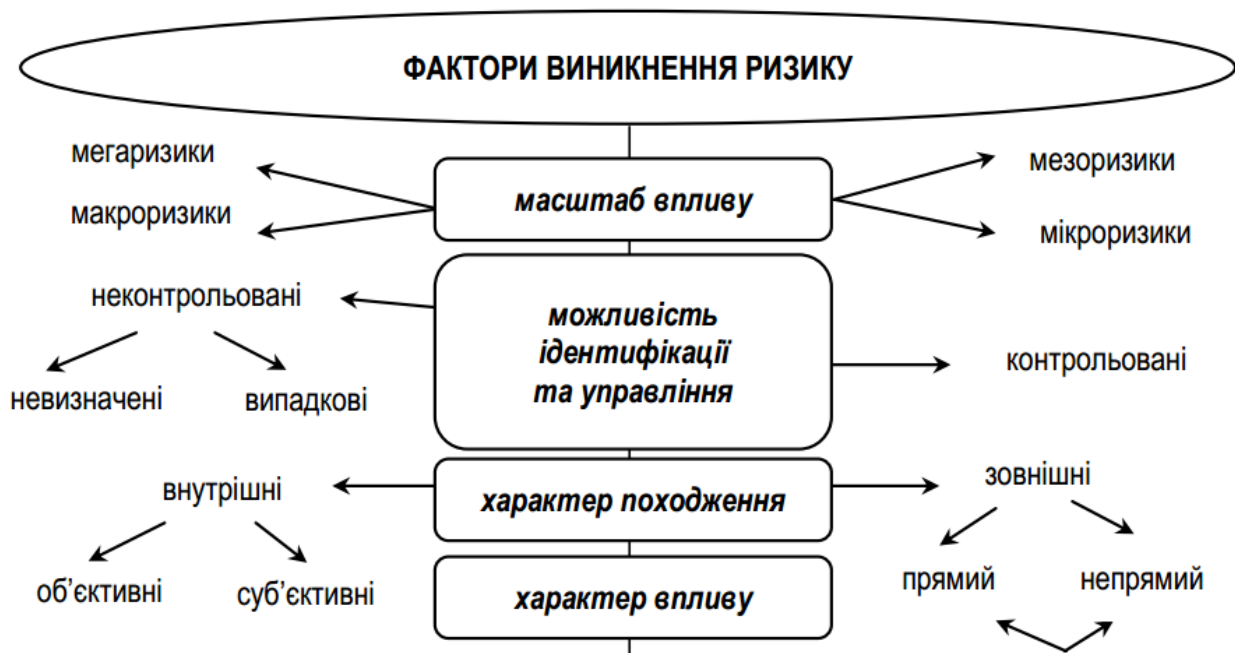


Рисунок 1.7 – Класифікація факторів виникнення ризику [177]

Отже, за масштабом впливу розрізняють мегаризики, макроризики, мезоризики та мікроризики; за можливістю ідентифікації та управління – неконтрольовані та контрольовані; за характером походження – внутрішні та зовнішні; за характером впливу – прямий та непрямий.

Чим складнішим і невизначеним є навикишнє середовище – тим актуальнішим є врахування ризику й управління ним. Багатогранність імовірних ризиків обумовлена різноманітністю його джерел – чинників, що зумовлюють невизначеність результатів [54].

Управління в бізнес-структурі повинно бути спрямоване на збереження виробничих ресурсів та отримання достатнього прибутку, який компенсує ризики господарської діяльності [54]. Управлінські рішення, що приймаються керівниками бізнес-структур із питань забезпечення та постійного підвищення результативності їх функціонування, завжди пов'язані з ризиком їх невиконання.

Управління ризиками – це процес, що включає в себе не тільки ризики, пов’язані з випадковою втратою, але й фінансові, стратегічні, операційні та інші ризики [14].

Управління ризиками – це те, як бізнес-структура обирає для себе тип і рівень ризику [16], тому головне завдання управління ризиками визначається можливістю визначити альтернативи розвитку подій, оцінити ймовірність і наслідки їх настання.

Процес прийняття управлінських рішень передбачає:

- якісний аналіз (виявлення всіх ризиків, їх опис, класифікація і групування ризиків, аналіз вихідних припущень);
- кількісний аналіз (формалізація, моделювання, розрахунок та оцінювання ризиків);
- мінімізація ризиків (проектування стратегій, аналіз альтернатив, вибір оптимальної стратегії, аналіз реалізації стратегії, опис ризиків, класифікація і групування, аналіз припущень);
- контролінг (переоцінка і коректування ризиків, прийняття оперативних рішень щодо відхилень) [156; 223; 273].

В економічній літературі все частіше зустрічається англійський вираз «ризик-менеджмент». Дослівного, точного смислового значення перекладі українською цей вираз немає. Воно умовно може бути переведено як «управління ризиком», «володіння ризиком», «осмислення ризику», «оцінка ризику». Структуру системи ризик-менеджменту не можна ототожнювати лише з управлінською діяльністю. Вона включає більш широкую систему заходів щодо вивчення, аналізу, планування, прогнозування та формування економічного, а також страхового ринку.

Оснoву для управління ризиками утворюють наступні основні особливості ризик-менеджменту (рис. 1.8).

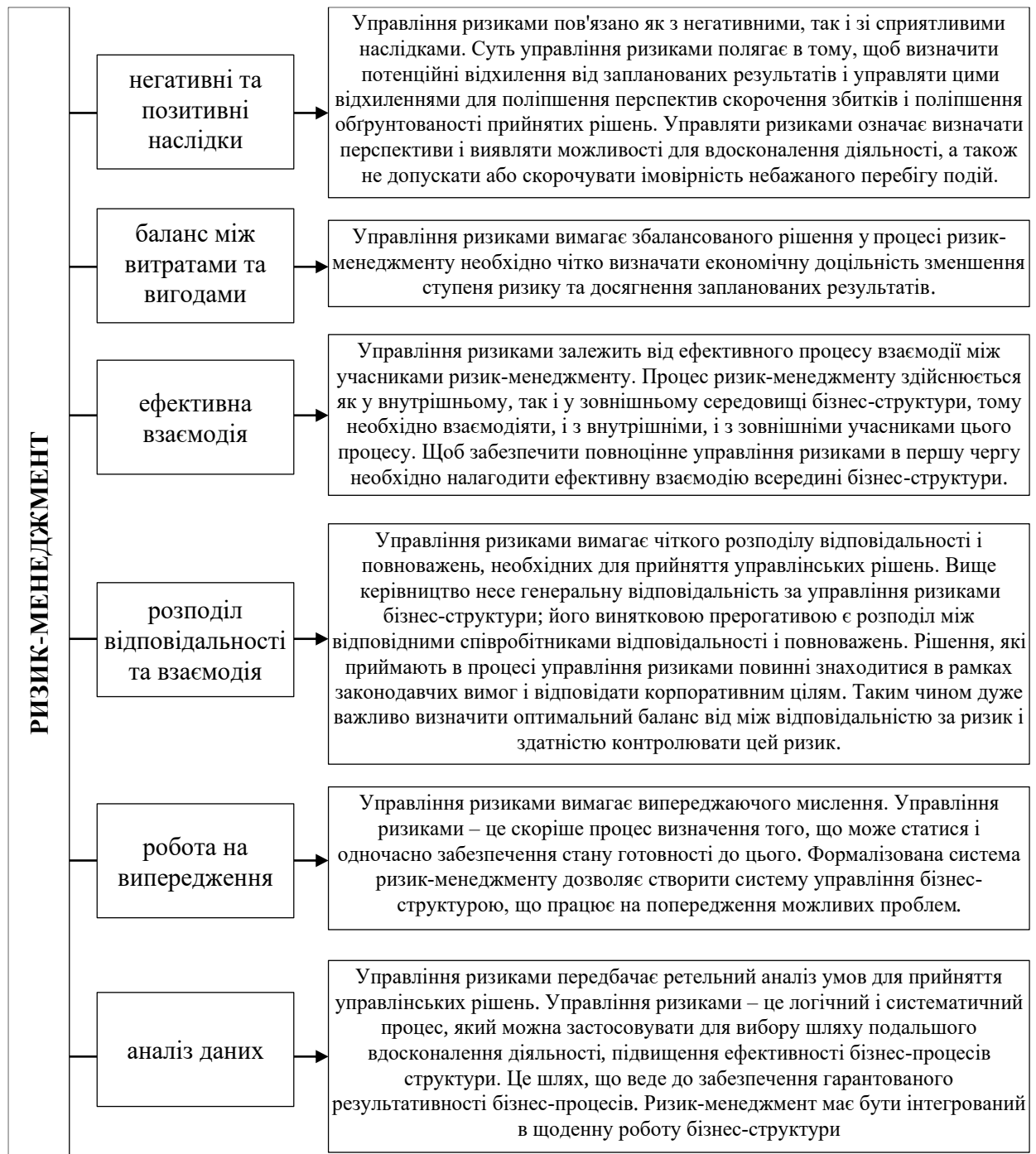


Рисунок 1.8 – Базові фактори ризик-менеджменту (сформовано автором на підставі [103])

Управління підприємницьким ризиком загалом можна трактувати як процес передбачення та пом'якшення його негативних наслідків, що ґрунтується на певних принципах:

Усвідомлення прийняття ризиків. Якщо підприємець сподівається отримати прибуток, він має свідомо йти на ризик. Для окремих операцій такий метод може сприйматися як уникнення ризику, але загалом відомо, що об'єктивно повне усунення ризику у межах бізнес-структури неможливе, адже це є постулатом ведення бізнесу

Керованість ризиків. У портфель ризиків повинні переважно входити ті, які можуть бути нейтралізовані, незалежно від їх суб'єктивного чи об'єктивного характеру. Якщо ризиками не можливо управляти, наприклад, форс-мажорні обставини, їх можна передати страховику, проте не слід забувати, що репутаційні ризики передати неможливо.

Незалежність індивідуального управління ризиками. Згідно з одним із постулатів теорії управління ризиками, ризики зазвичай незалежні один від одного. Іншими словами, економічні втрати для різних груп ризику є незалежними і повинні нейтралізуватися індивідуально в процесі управління.

Зіставлення рівня ризику, що свідомо приймається, з рівнем рентабельності бізнесу. Підприємець повинен приймати ті види ризику, де їх рівень ризику вписується у прибутковість за шкалою «прибутковість – ризик». Будь-який тип ризику повинен бути відхилений, якщо його рівень вищий, ніж очікувана прибутковість (включаючи премію за ризик) або переглянути винагороду за цей ризик).

Рівень прийнятого ризику можна порівняти з фінансовими можливостями бізнес-структури. Економічні втрати, що відповідають певному рівню ризику, повинні бути порівняні з часткою капіталу, що забезпечує внутрішнє страхування ризиків, інакше операційна або інвестиційна діяльність бізнес-структури не може бути забезпечена, що знижує прибуток та потенціал розвитку. Витрати підприємця на нейтралізацію відповідних ризиків не повинні перевищувати суми фінансових втрат, навіть якщо ймовірність небезпечної події є високою.

Врахування фактору часу в управлінні ризиками. Чим довше існує бізнес, тим ширше діапазон ризиків і тим менша ймовірність того, що вони будуть

економічно життєздатними. За необхідності таких операцій підприємець повинен забезпечити йому додатковий рівень прибутковості не лише за рахунок премії за ризик, а й за рахунок премії за ліквідність, оскільки час такої операції є періодом «замороженої» ліквідності вкладеного капіталу. Тільки в цьому випадку у підприємця з'являться необхідні фінансові можливості для подолання негативних наслідків такої операції у разі потенційного ризику.

Врахування структури капіталу бізнес-структури у процесі управління ризиками. Система управління ризиками повинна враховуватись і ґрунтуватися на загальних принципах обраної підприємцем стратегії, що відображає його фінансове ставлення до рівня допустимого ризику та фінансової політики, пов'язаної з використанням капіталу [52].

Організація культури управління ризиками безпосередньо залежить від того, якої концепції управління дотримується бізнес-структура. В даний час склалися дві концепції ризик-менеджменту: традиційна і сучасна (рис. 1.6).

У будь-якій методиці управління безпекою бізнес-структур насамперед необхідно ідентифікувати ризики, скласти їх список, який залежить від вимог до його деталізації. Списки класів ризиків містяться в деяких посібниках та спеціалізованих положеннях аналізу ризиків. Перевага подібних списків у їхній повноті: класів, як правило, небагато, вони досить широкі і по суті покривають безліч ризиків. Недолік – складність оцінки рівня ризиків та прийняття контрзаходів для широкого класу, тому розрахунки доцільні за конкретнішими (вузькими) класами.

Оцінювання ризику є процесом порівняння числових значень кількісно оцінюваного ризику з обраними визначення його значимості критеріями. Процес оцінювання ризиків дозволяє визначити, чи можуть вони завдати серйозних збитків, які можна не усувати, виходячи із заздалегідь встановлених критеріїв.

Алгоритм оцінювання ризиків включає такі кроки:

- вибір шкали та критеріїв, за якими ризик можна виміряти;
- оцінка ймовірності ризиків;

– технологія їхнього виміру.

В даний час в економічній науці найбільш поширений підхід до вимірювання ризиків за двома або трьома факторами. Факторний вимір ризиків заснований на ймовірності їх появи та тяжкості можливих наслідків.

Ідею можна виразити формулою:

$$\text{Ризик} = P \text{ події} \times \text{Ціна втрати} \quad (1.1)$$

Інакше кажучи, ризик тим більший, чим більша ймовірність події та тяжкість наслідків. Якщо змінні є якісними величинами, то операція множення не визначена. Отже, у другому варіанті (формула 1.1) використовуватись не може. Проте на практиці підприємництва другий варіант зустрічається досить часто. Розглянемо спосіб його розв'язання.

Спочатку мають бути визначені шкали та суб'єктивна сторона (шкала) ймовірності події – ризику:

A – ризик практично ніколи не відбувається.

B – ризик трапляється рідко.

C – ймовірність ризику за аналізований час – 50%.

D – ризик, швидше за все, станеться.

E – ризик майже обов'язково настане.

Далі визначається суб'єктивна шкала серйозності настання ризику:

N (Negligible) – ризиком можна знехтувати.

Mi (Minor) – незначний ризик, наслідки усувні та витрати невеликі.

Mo (Moderate) – ризик помірний, витрати невеликі, критично важливі для бізнесу завдання не торкаються.

S (Serious) — ризик із серйозними наслідками, ліквідація якого потребує значних витрат та впливу на вирішення критично важливих для бізнесу завдань.

C (Critical) – ризик призводить до неможливості вирішення важливих для бізнесу завдань.

Для оцінки ризику визначається шкала із трьох значень: низький ризик – середній ризик – високий ризик.

Визначення ризику, пов'язаного з конкретною подією та залежить від двох факторів, відображено у табл. 1.3.

Таблиця 1.3 – Визначення ризику в залежності від двох факторів

	N (Negligible)	Mi (Minor)	Mo (Moderate)	S (Serious)	C (Critical)
A	Низький ризик	Низький ризик	Низький ризик	Середній ризик	Середній ризик
B	Низький ризик	Низький ризик	Середній ризик	Середній ризик	Високий ризик
C	Низький ризик	Середній ризик	Середній ризик	Середній ризик	Високий ризик
D	Середній ризик	Середній ризик	Середній ризик	Середній ризик	Високий ризик
E	Середній ризик	Високий ризик	Високий ризик	Високий ризик	Високий ризик

Звичайно, кількість факторів ризику і сама табл. 1.2 можуть бути визначені інакше, мати інше число градацій.

Такий підхід до оцінки ризиків поширений у вітчизняній практиці управління ризиками [14; 194; 290].

У зарубіжних методиках, розрахованих більш високі, ніж базовий, рівні безпеки, ризик вимірюється з урахуванням трьох чинників:

- загроза;
- вразливість;
- вартість втрати.

Ймовірність настання ризику (вона при цьому підході може бути суб'єктивною чи об'єктивною) залежить від рівнів (імовірності) загроз та вразливостей. Відповідно ризик визначається за формулою:

$$\text{Ризик} = P \text{ загрози} \times P \text{ вразливості} \times \text{Ціна втрати} \quad (1.2)$$

Показник ризику вимірюється за шкалою від 0 до 8 з такими визначеннями рівнів ризику:

1 – ризик практично відсутній. Ситуація досить абстрактна, практично зустрічається рідко.

2 – ризик дуже незначний. Насправді зустрічається рідко, потенційний збиток невеликий.

8 – ризик дуже значний. Він, найімовірніше, настане, негативні наслідки будуть дуже тяжкі.

Матриця вимірювання ризику представлена у табл. 1.4.

Таблиця 1.4 – Вимірювання ризику залежно від трьох факторів

Ціна втрати	Рівень загрози ризику								
	низький			середній			високий		
	вразливості рівні			рівні вразливості			рівні вразливості		
	низький	середній	високий	низький	середній	високий	низький	середній	високий
Negligible	0	1	2	1	2	3	2	3	4
Minor	1	2	3	2	3	4	3	4	5
Moderate	2	3	4	3	4	5	4	5	6
Serious	3	4	5	4	5	6	5	6	7
Critical	4	5	6	5	6	7	6	7	8

Теоретично та практично бізнес-структури для оцінки ризиків використовуються різні підходи.

Як відомо, в їх основі лежать експертні оцінки, статистичні дані, облік факторів, що впливають на рівень ризику. Застосування експертного підходу є ефективним при вирішенні досить складних, неформалізованих проблем, коли неповнота або недостовірність інформації не дозволяють використовувати формалізовані методи, зокрема статистичний, для кількісної оцінки ризику.

До недоліків експертного підходу можна віднести:

- достовірність одержаних оцінок;
- проблеми та затратність опитування;
- складність обробки даних.

Якщо другий і третій недоліки можна віднести до труднощів, то перший має принципове значення [68]. Підвищення достовірності будь-яких експертних оцінок, як відомо, потребує відповідних процедур, ретельного відбору експертів за багатьма критеріями, достатньо обґрунтованих кількісних методів обробки їхніх думок.

Як показує досвід використання експертних оцінок у різних галузях, за правильної, науково обґрунтованої організації всієї процедури експертизи, узгодженості думок експертів достовірність їх оцінок є досить високою. Це можна поширити і експертизу ризиків підприємництва.

Однак найбільш прийнятним підходом до розробки методик управління безпекою бізнесу на основі концепції прийнятного ризику є накопичення статистичних даних про реальні події, пов'язані з ризиками, аналіз та класифікація їх причин, виявлення факторів, від яких вони залежать. При такому підході потрібен значний масив даних, а їх збирання та обробка можуть коштувати недешево. До складнощами реалізації статистичного підходу щодо ступеня ризику у підприємстві можна віднести необхідність збору дуже великого матеріалу про ринки та ситуації у підприємницькому середовищі, і навіть розмір самої підприємницької одиниці.

Якщо вона досить велика (містить багато елементів, що входять до неї, розташованих на досить великій території), має історію, то статистичний підхід цілком прийнятний.

Якщо ж вона невелика, немає можливості моніторингу зовнішнього середовища, врахувати як організаційні, економічні та інші аспекти динаміки підприємництва, внутрішнього аудиту безпеки, то оцінки ризиків може бути завжди достовірними. Найбільш прийнятним і досить обґрунтованим нам є підхід, заснований на обліку різних факторів, що впливають на ступінь ризику підприємництва.

Такий підхід за допомогою ранжування внутрішніх та зовнішніх факторів щодо їх значущості (ієрархії) та масштабності дозволить абстрагуватися від несуттєвих змін бізнес-середовища, врахувати не лише організаційні та

економічні, а й інші аспекти динаміки підприємництва (техніко-технологічні, соціально-політичні, національно-етичні та ін.).

Розглянутий вище спосіб дозволяє врахувати багато непрямі чинники. З методичної точки зору він досить простий, але водночас дає ясне уявлення, яким чином виходить підсумкова оцінка, що треба змінити, щоб покращити показники, що характеризують ступінь безпеки бізнесу та керованість ним. Однак описаному методу притаманні недоліки та обмеження. Це з тим, що багато чинників залежить від сфери, у якій функціонує підприємницька структура, та її масштабів, тобто. потрібне налаштування під певний об'єкт.

При цьому ступінь повноти вибраних факторів, особливо непрямих, їх вагових коефіцієнтів важко піддається формалізації, яку можна вирішити, використовуючи метод експертних оцінок. В описаній вище технології оцінки ризиків були використані якісні величини.

Однак, на нашу думку, її можна використовувати і при кількісній оцінці ступеня ризику у підприємстві, вирішенні оптимізаційних завдань. Для цього можна застосувати низку методів, що дозволяють встановити на впорядкованому множині оцінок систему відстаней.

Отримання об'єктивних кількісних оцінок ризиків може бути особливо актуальним тим бізнес-структур, які займаються страхуванням різного роду ризиків (фінансових, валютних, інформаційних та інших.). Насправді такі структури здебільшого користуються якісними оцінками. Очевидно, що функціонування бізнес-структур в умовах невизначеності створює загрози для їхньої безпеки. Удосконалення методів оцінки та управління ризиками в теорії та практиці потребує диференційованого підходу до їх методичного забезпечення.

Для розробки рекомендацій щодо вдосконалення ризик-менеджменту бізнес-структур необхідно проаналізувати існуючі міжнародні стандарти управління ризиками.

1.2 Міжнародні стандарти управління ризиками

Ще на початку 90-х років. XX ст. ризик-менеджмент розглядався як фрагментарний, вузькоспеціалізований підхід управління ризиками.

Найбільших успіхів з управління ризиками на той час досягли найбільші фірми фінансового сектора:

- страхові компанії та перестраховальні товариства, які були змушені проводити оцінку та експертизу різних ризиків, забезпечуючи страхування приватних корпорацій та державних утворень від усіляких негативних наслідків;

- банківський сектор у зв'язку з появою складних фінансових інструментів та сильною автоматизацією бізнесу.

За останні 25 років відбувся революційний переворот у галузі управління ризиками: ризик-менеджмент перестав бути винятковою турботою фінансових корпорацій та став активно застосовуватися в інших секторах економіки. Нова парадигма управління ризиками передбачає перехід від фрагментарного підходу з вузькою спрямованістю на конкретні операції та види діяльності бізнес-структур до комплексного управління ризиками компаній, холдингами та цілими галузями економіки.

Державні інститути країн ЄС також активно почали застосовувати передові практики ризик-менеджменту для вирішення екологічних, технологічних, соціальних та інших завдань. Ризик-менеджмент став важливою та невід'ємною складовою менеджменту, показники ризику стали фактором, що впливає на рівень винагороди та преміювання, починаючи від топ-менеджерів і закінчуючи керівниками нижчих ланок, а також одним із ключових індикаторів KPI.

З початку 90-х. XX ст. світова практика демонструє активний розвиток процесів стандартизації у сфері ризик-менеджменту. Поширення стандартів

відбувалося як на країновому, так і на міжнародному рівнях, а також на галузевому рівні (банки та страхові компанії) (табл. 1.5).

Таблиця 1.5 – Основні міжнародні стандарти управління ризиками (джерело: систематизовано автором на підставі [14; 172; 194])

Номер/коротка назва стандарту	Найменування стандарту (англійською)	Переклад стандарту (українською)
1	2	3
1. Основні міжнародні стандарти управління ризиками		
ISO/IEC 31010:2009	Risk management – Risk assessment techniques	Ризик-менеджмент – Посібник з оцінки ризиків
ISO/IEC Guide 73	Risk Management – Vocabulary – Guidelines for use in standards	Ризик-менеджмент – Словник-Посібник з використання
ISO 31000:2009	Risk management – Principles and guidelines	Ризик-Менеджмент – Принципи й рекомендації
COSO ERM – Integrated Framework	Enterprise Risk Management – Integrated Framework. 2004 p.	Інтегрована модель управління ризиками
IRM, AIRMIC і ALARM (FERMA RMS)	Risk management standard. 2002 p.	Стандарт управління ризиками (модель RMS)
BASEL II	International Convergence of Capital Measurement and Capital Standards: a Revised Framework. 2004 p.	Базель II: Міжнародні стандарти виміру капіталу – дороблена угода
ONR 49000:2004	Risk management for organizations and systems. Terms and principles	Ризик-менеджмент для організацій і систем. Терміни та принципи
ONR 49001:2004	Risk management for organizations and systems. Elements of the risk management systems	Ризик-менеджмент для організацій і систем. Елементи систем ризик-менеджменту
ONR 49002-1:2004	Risk management for organizations and systems. Part 1: Guidelines for risk management	Ризик-менеджмент для організацій і систем. Частина 1: Вказівки для ризик-менеджменту
ONR 49002-2:2004	Risk management for organizations and systems. Part 2: Guidelines for the integration of risk management into the general management system	Ризик-менеджмент для організацій і систем. Частина 2: Вказівки щодо інтеграції ризик-менеджменту в систему загального менеджменту

Продовження таблиці 1.5

1	2	3
ONR 49003:2004	Risk management for organizations and systems. Qualification of the risk manager	Ризик-менеджмент для організацій і систем. Кваліфікація ризик-менеджера
ONORM S 2300	Risk, security and crisis management. Concepts	Ризик, безпека і кризовий менеджмент. Поняття.
ONORM S 2310	Risk, security and crisis management. Selection and verification criteria for persons appointed for crisis management	Ризик, безпека і криза-менеджмент. Критерії вибору та верифікації осіб, призначених для кризового менеджменту
2. Національні стандарти управління ризиками		
BS 31100:2008 Британський стандарт	Code of practice for risk management	Зведення практики для ризик-менеджменту
AS/NZS 4360:2004 Австралійський стандарт	Risk management	Управління ризиками
HB 436:2004 Австралійське керівництво	Risk management Guidelines – Companion to AS/NZS 4360:2004	Посібник із ризик-менеджменту – застосування стандарту AS/NZS 4360:2004
CSA Q 850:1997 Канадський стандарт	Risk Management Guidelines for Decision Makers	Посібник з ризик-менеджменту при прийнятті рішень
JIS Q 2001:2001 Японський стандарт	Guidelines for development and implementation of risk management system	Керівництво для розробки та виконання системи ризик-менеджменту
ДСТУ IEC/ISO 31010:2013 Український стандарт	–	Національний стандарт України. Керування ризиком. Методи загального оцінювання ризику. (IECISO 31010:2009,IDT)
3. Основні міжнародні галузеві стандарти управління ризиками		
Basel I	Basel I : International Convergence of Capital Measurement and Capital Standards, 1988	Стандарти Базельського комітету з банківського нагляду виміру капіталу банків (1988)
Basel II	Basel II: International Convergence of Capital Measurement and Capital Standards: a Revised Framework, 2004	Стандарти II Базельського комітету з банківського нагляду вимірювання капіталу банків та доопрацьовану угоду (2004)

Продовження таблиці 1.5

1	2	3
Basel III	Basel III: International Convergence of Capital Measurement and Capital Standards: a Revised Framework, 2010-2011	Стандарти III Базельського комітету з банківського нагляду вимірювання капіталу банків та доопрацьовану угоду (2010-2011 рр.)
Solvency I, Solvency II, Solvency III	Available Solvency Margin, 1973 1. Risk-Based Capital - RBC (USA, Canada, Australia, Singapore, Japan), 1992-1993; 2 і 3. Structured Early Intervention and Resolution process, 2005-2009, 2012, 2016	Вимога (директива) щодо платоспроможності страхових підприємств Європи (ЄС та Великобританія), 1973 р. Узагальнення 13 директив про платоспроможність у вигляді трьох глав: 1) директиви; 2) вимоги; 3) норми

Підтвердженням цього є національні стандарти управління ризиками, прийняті в державах з англосаксонським правом (Австралія, Нова Зеландія, Японія, Великобританія, ПАР, Канада), а також стандарт, розроблений Комітетом спонсорських організацій комісії Тредвея (COSO, США) [112], стандарт Федерації європейських асоціацій ризик-менеджерів (FERMA) [113] та стандарт з управління ризиками ISO 31000: 2009 [52]. Одночасно з цим з'явилися численні вимоги регуляторів щодо побудови та вдосконалення процесу управління ризиками компаній, пов'язаних із галузевою специфікою. Серед галузевих стандартів управління ризиками найбільшу популярність отримали стандарти, що зачіпають діяльність страхових компаній, перестраховальних товариств (Solvency, Solvency II, Solvency III) [105-107] та банків (Basel, Basel II, Basel III) [8-11].

Стандартами в галузі ризик-менеджменту передбачається уніфікація:

- термінології, що використовується в даній галузі [196];
- складових процесу управління ризиками [292];
- підходи до побудови організаційної структури ризик-менеджменту [310].

Однак, незважаючи на проведену всередині кожного стандарту управління ризиками і уніфікацію термінології, методи та цілі ризик-менеджменту у різних стандартах відрізняються.

На рис. 1.9 представлені національні та міжнародні стандарти, термінологія яких мінімально різна.

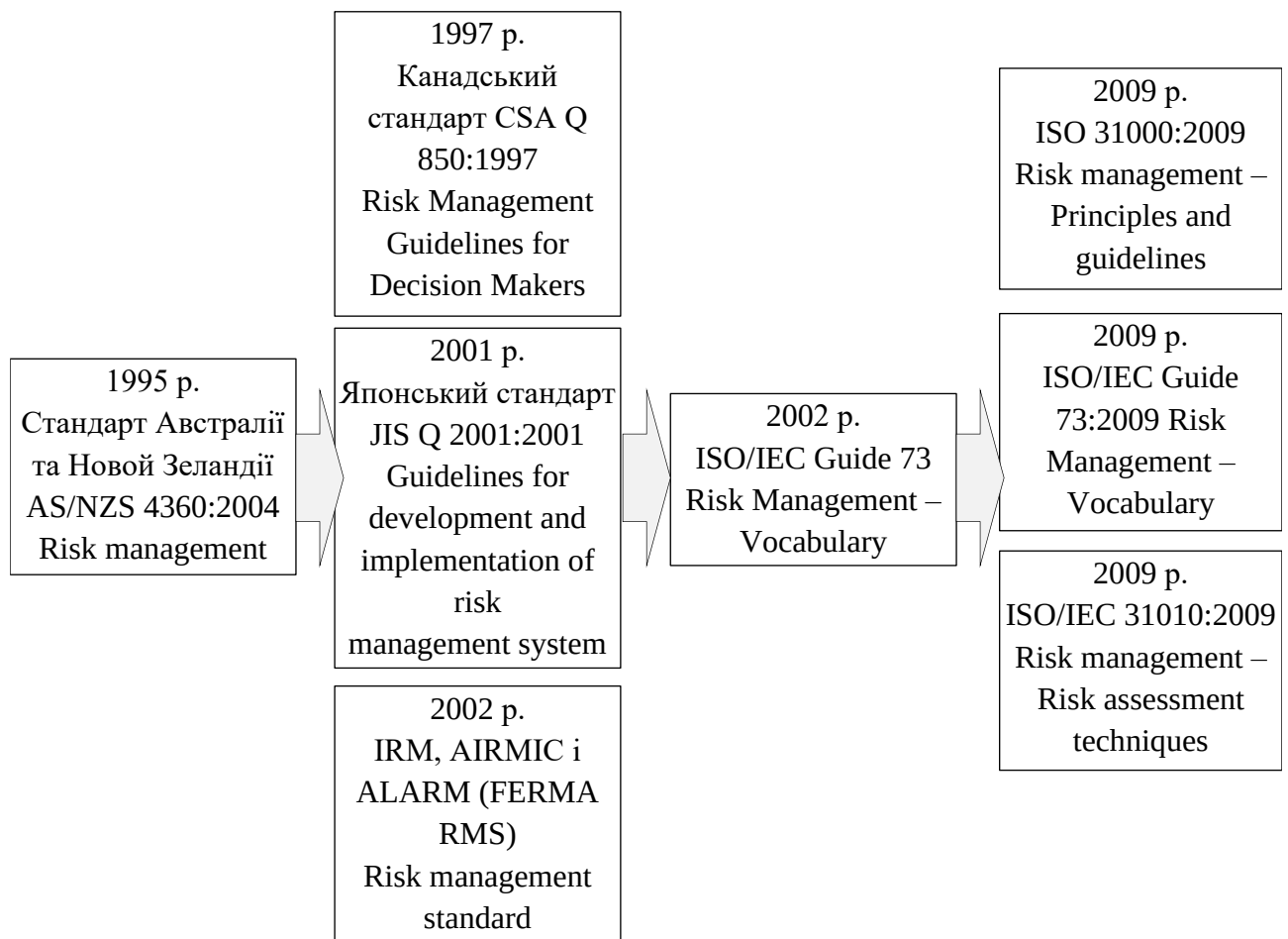


Рисунок 1.9 – Історія стандартизації управління ризиками *(сформовано автором на підставі [14; 172; 194])*

При спробі суміщення різних стандартів можлива плутанина, оскільки визначення базових термінів у них різні. Тому розглянемо стандарти, які здобули найбільшу світову популярність.

Стандарт «Управління ризиками організацій. Інтегрована модель», розроблений Комітетом спонсорських організацій комісії Тредвеля (COSO) [25].

Цей документ є концептуальними основами управління ризиками організацій і дає докладні рекомендації щодо створення корпоративної системи управління ризиками в рамках організації. Процес управління ризиками організації в інтерпретації COSO складається із восьми взаємопов'язаних компонентів:

- 1) визначення внутрішнього середовища;
- 2) постановка цілей;
- 3) визначення (ідентифікація) ризикових подій;
- 4) оцінка ризику;
- 5) реагування на ризик;
- 6) засоби контролю;
- 7) інформація та комунікації;
- 8) моніторинг [160; 246; 294; 295; 310].

Таким чином, стосовно визначення складових процесу управління ризиком документ, що розглядається, слід вже сформованому в стандартах з ризик-менеджменту розумінню процесу. У світовій практиці стандарт, що одержав назву «Куб COSO», встановлює взаємозв'язок між цілями організації (стратегічні, операційні цілі, підготовка звітності та дотримання законодавства), організаційною структурою компанії (рівні компанії, підрозділи, господарської одиниці, дочірнього підприємства) та вже позначеними компонентами процесу управління ризиками.

1. Внутрішнє середовище — закладає основи підходу управління ризиками.

Включає:

- Раду директорів;
- філософію управління ризиками;
- ризик-апетит;
- чесність та етичні цінності;
- важливість компетенції;
- організаційну структуру;
- делегування повноважень та розподіл відповідальності;

– Стандарти управління персоналом [163; 225; 251; 325].

2. Постановка цілей – цілі повинні бути визначені до того, як керівництво почне виявляти події, які можуть вплинути на їх досягнення [145].

Керівництво бізнес-структури має правильно організований процес вибору та формування цілей, і ці цілі відповідають місії організації та рівню її ризик-апетиту [301].

3. Оцінка ризиків – ризики аналізуються з урахуванням ймовірності їх виникнення та ступеня впливу з метою визначення того, які дії щодо них необхідно вжити. Ризики оцінюються з точки зору властивого та залишкового ризику [276; 279].

4. Виявлення потенційних подій – внутрішні та зовнішні події, що впливають на досягнення цілей організації, повинні визначатися з урахуванням їхнього поділу на ризики або можливості. Можливості повинні враховуватися керівництвом у процесі формування стратегії та постановки цілей [42; 278].

5. Реагування на ризик. Посібник обирає метод реагування на ризик:

- ухилення;
- прийняття;
- зниження;
- передача [4; 7].

Розроблені заходи дозволяють привести виявлений ризик у відповідність із допустимим рівнем ризику та ризик-апетитом організації.

6. Контрольні процедури. Політика та процедури розроблені та встановлені таким чином, щоб забезпечувати «розумну» гарантію того, що реагування на ризик, що виникає, відбувається ефективно і своєчасно.

7. Інформація та комунікація. Необхідна інформація визначається, фіксується та передається у формі та терміни, що дозволяють працівникам виконувати їх обов'язки. Ефективний обмін інформацією в рамках організації з вертикалі та горизонталі [135; 244].

8. Моніторинг – весь процес управління ризиками організації відслідковується та за потреби коригується. Моніторинг здійснюється в рамках поточної діяльності керівництва або проведення періодичних оцінок [133].

Стандарт з управління ризиками Федерації європейських асоціацій ризик-менеджерів (FERMA) є спільною розробкою Інституту ризик-менеджменту (IRM), Асоціації ризик-менеджменту та страхування (AIRMIC) та Національного форуму з ризик-менеджменту в громадському секторі (ALARM) (2002) [39]. На відміну від розглянутого вище Стандарту COSO ERM у частині застосовуваної термінології, цей стандарт дотримується підходу, прийнятого в документах Міжнародної організації зі стандартизації (Посібник ISO/IEC Guide 73 Risk Management – Vocabulary – Guidelines for use in standards).

Зокрема, ризик визначається стандартом як «комбінація ймовірності події та її наслідків» [133; 330].

Ризик-менеджмент сприймається як центральна частина стратегічного управління організацією, завданням якої є ідентифікація ризиків та управління ними. При цьому наголошується, що ризик-менеджмент як єдина система управління ризиками повинна включати програму контролю за виконанням поставлених завдань, оцінку ефективності заходів, а також систему заохочення на всіх рівнях організації [14].

У відповідність до Стандарту FERMA виділяють чотири групи ризиків організації: стратегічні ризики; операційні ризики; фінансові ризики; ризики безпеки [172].

Слід зазначити, що пізніші ітерації галузевих стандартів Basel II, Basel III і Solvency II як базовий фундамент управління ризиками використовують методологію COSO ERM – *модель комітету спонсорських організацій Комісії Тредвея [COSO] для управління ризиками підприємства [ERM], відома як «COSO ERM»*.

COSO складається з основних фінансових та бухгалтерських професійних асоціацій у Сполучених Штатах Америки. COSO ERM був розроблений

британською компанією Pricewaterhouse Coopers (PwC) у співпраці з консультативною радою американських професіоналів [104].

Ця моделі англосаксонського походження народилися внаслідок пошуку шахрайства у фінансових/бухгалтерських звітах [29; 47; 117; 120]. Впровадження зарубіжних моделей не гарантує успішного впровадження ризик-менеджменту. Різні середовища та культури повинні адаптувати зміст цих моделей, щоб скоригувати їх об'єкт фокусування, з ризиком відхилитися від цілі, якої прагне норма [88; 122]. Окрім внеску в літературу стосовно пізнішого прийняття цих стандартів у Латинській Америці, ця стаття допомагає зрозуміти процес нормалізації управління ризиками підприємства в бразильському федеральному уряді, висвітлюючи сили та суб'єктів, залучених до цього процесу.

Модель, відома як *COSO II*, «Управління ризиками підприємства – інтегрована структура», була запущена в 2004 році. Перша модель *COSO I*, відома як *COSO I*, виникла в 1992 році з публікацією «Внутрішнього контролю – інтегрована структура», але вона не розглядається як управління ризиками підприємства, тому що його фокус – внутрішній контроль. *COSO II* не замінює попередню версію, а скоріше включає питання внутрішнього контролю та вводить управління ризиками за допомогою нових компонентів та вбудованих елементів.

На етапі розробки *COSO II* розраховував на допомогу PwC та консультативної ради, до складу якої входять консультанти, науковці та керівники. На момент запуску *COSO* вже мав хорошу репутацію завдяки своєму історичному успіху у створенні керівних принципів та найкращих практик. Оновлення *COSO II* у 2017 році зберегло основні аспекти попередньої версії та зробило її текст зрозумілішим та ширшим.

Крім того, ця версія включає аспекти управлінської та стратегічної культури, такі як ширше бачення цілей та організаційних рівнів, таким чином, що дозволяє організаціям отримати більше від управління ризиками підприємства [25].

Модель COSO з'явилася раніше моделі ISO і незабаром отримала визнання, спочатку як обговорення внутрішнього контролю. Ця модель спонсорується п'ятьма важливими американськими організаціями, включаючи Інститут внутрішніх аудиторів (ІА), який демонструє її популярність серед професійних аудиторів. Він також підтримується Міжнародною організацією вищих аудиторських установ (INTOSAI), IDB, Work Bank та Управлінням звітності уряду (GAO) Сполучених Штатів. Тим часом, ISO 31000:2009 з'явився лише у 2009 році. ISO пропонує більш практичний підхід, тоді як COSO є більш доктринерським.

Інший момент на користь цієї моделі полягає в тому, що ISO, як міжнародна організація нормалізації, була краще відома, ніж COSO, враховуючи, що вона присутня в різних країнах і містить визначення найрізноманітніших норм, таких як метрологія, безпека харчових продуктів, системи якості та охорони навколишнього середовища, серед інших. Прийняття цих моделей сприяло високопрестижним організаціям, які задумували та підтримували ці моделі, що надає їм легітимність, забезпечуючи безпеку для закріплення управління ризиками підприємства в державному секторі.

Використання цих моделей сприяє стандартизації понять і мови. Згадка цих моделей у цих нормах і угодах свідчить про вплив, яким вони володіють. Оцінюючи значущість витягів, представлених у цих документах, ми перевіряли в основному рекомендації щодо застосування цих моделей та визнання того, що вони є важливими посиленнями для управління ризиками підприємства через їхню легітимність, довіру та прийнятність.

ISO 31000:2009 (Міжнародна організація зі стандартизації [ISO], 2009) був розроблений спеціальним комітетом, що складається з делегацій з 28 країн. Вони вдосконалили концепції, керівні принципи та практику технічних норм, які їм передували, наприклад AS/NZS 4360:2004, створений спільними комітетами Австралії та Нової Зеландії, що призвело до оригінальної міжнародної норми [109; 124]. На відміну від COSO II, ця норма не використовує директивний підхід, натомість пропонує загальні принципи та рекомендації щодо управління

ризиками бізнес-структури. Ці моделі досить схожі і не представляють конфліктів між собою, і мають бути узгоджені в найближчі кілька років [125]. Між двома моделями більше схожості, ніж відмінностей. Однак ISO 31000:2009 пропонує більш спрощений підхід [45].

Модель Міжнародної організації зі стандартизації [ISO]), відома як «ISO 31000:2009», походить від моделі, створеної Комітетом зі стандартів Австралії/Нової Зеландії [AS/NZS]), відомої як Norm AS/NZS 4360:2004 [109].

Варто зазначити, що структура управління ризиками, запропонована в стандарті ISO 31000:2009, дотримується циклу Демінга [139]. Номенклатура може змінюватися залежно від контексту та сфери застосування циклу PDCA (наприклад, модель шести сигм використовує визначення, вимірювання, аналіз, покращення та контроль), але значення залишається по суті ідентичним.

Стандарт ISO 31000:2009 визначає політику управління ризиками як «виклад загальних намірів та напрямків організації, пов'язаних з управлінням ризиками» [52]. Політика управління ризиками повинна визначати ставлення бізнес-структури до ризику та її підхід до управління ризиками. Крім того, цілі та прихильність бізнес-структури до управління ризиками повинні бути чітко визначені, а саме:

- обґрунтування бізнес-структурою управління ризиком;
- зв'язки між цілями, політикою бізнес-структури та політикою управління ризиками;
- підзвітність та відповідальність за управління ризиками;
- спосіб вирішення конфліктних інтересів;
- зобов'язання надати необхідні ресурси для надання допомоги особам, відповідальним за управління ризиками;
- спосіб вимірювання та звітності ефективності управління ризиками;

– зобов'язання періодично переглядати та вдосконалювати політику та систему управління ризиками та у відповідь на подію або зміну обставин.

Два з згаданих вище моментів є вирішальними для системи управління ризиками.

По-перше, зв'язок між цілями, політикою бізнес-структури та політикою управління ризиками, щоб уникнути несумісності та повторення завдань, оскільки ризик є проблемою, що стосується діяльності організації. Цей зв'язок послужить базовою моделлю для інтеграції ризик-менеджменту в бізнес-структуру, про що буде детально розказано далі.

Інший, вимірювання та звітність про ефективність управління ризиками, повинні бути адекватно налаштовані на спосіб, яким планується впроваджувати процеси управління ризиками, щоб стандартизувати моніторинг та перегляд управління бізнес-структурою.

Відповідно до стандарту ISO 31000:20091, комунікація та консультації – це «постійні та повторювані процеси, які бізнес-структура (приватне або громадське підприємство, асоціація, група чи індивідум) проводить для надання, обміну або отримання інформації та для участі в діалозі із зацікавленими сторонами щодо управління ризиками» [108].

У разі управління ризиками спілкування та консультації щодо суб'єктивних аспектів можуть бути настільки ж актуальними, як і питання цілей, щоб правильно охарактеризувати весь спектр позицій, цінностей та інтересів різних зацікавлених сторін, як внутрішніх, так і зовнішніх. Це, безсумнівно, ключове питання для впровадження управління ризиками, для зацікавлених сторін, починаючи від органів влади та офіційних органів, закінчуючи власниками та їх представниками, банками та страховими компаніями, органами з оцінки відповідності, проектувальниками, підрядниками, субпідрядниками та постачальниками, і, нарешті, але, безумовно, не в останню чергу, кінцеві користувачі.

Більше того, це зацікавлені сторони, які можуть сильно вплинути на рішення чи діяльність щодо управління ризиками, на них впливатиме чи

сприймати їх як такі. Фактично на сприйняття ризику суттєво впливає інформація про ризик і спосіб її передачі. Таким чином, комунікація та консультації повинні гарантувати, що відповідна інформація передається відповідним чином для її одержувачів, щоб уникнути ірраціональних реакцій, які можуть призвести до втрат або, що означає те ж саме, до неможливості отримання очікуваних вигід.

Процес управління ризиками у відповідності до міжнародних стандартів ISO/IEC 27005: 2011 [51] і ISO 31000: 2009 [52] наведено на рис. 1.10.

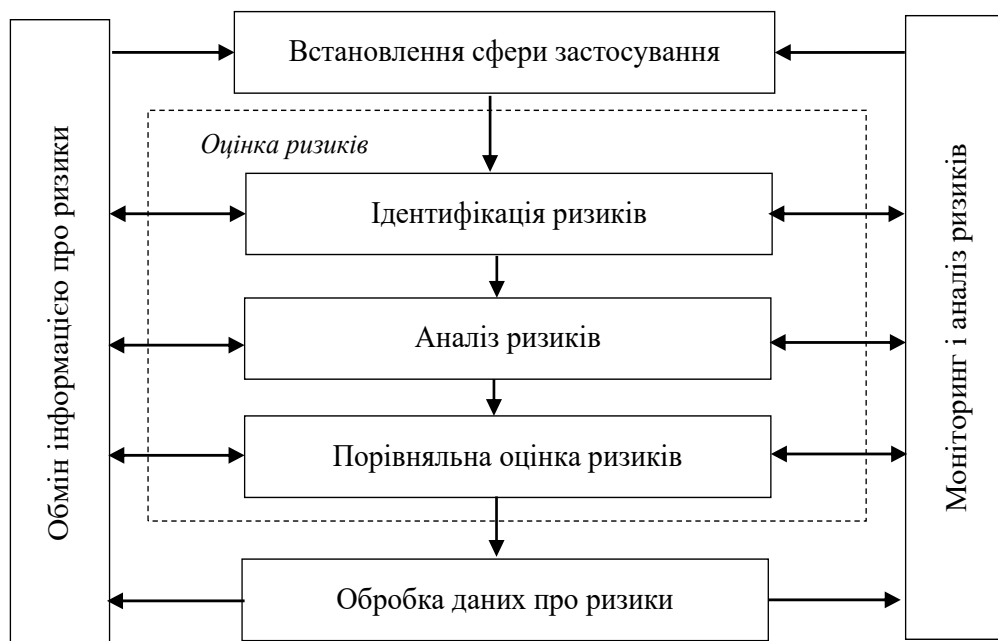


Рисунок 1.10 – Схема управління ризиками (джерело: розроблено на підставі [51; 52])

Аналізовані вище дві моделі (COSO ERM та ISO 31000:2009) досить схожі і не представляють конфліктів між собою, і мають бути узгоджені в найближчі кілька років [50; 140]. Між двома моделями більше схожості, ніж відмінностей. Однак ISO 31000:2009 пропонує більш спрощений підхід [45]. В табл. 1.6 представлено схожість, виявлену між моделями, а в табл. 1.7 представлено кілька відмінностей.

Таблиця 1.6 – Подібність між COSO ERM та стандартами ISO 31000:2009
(джерело: систематизовано автором на підставі [25; 47; 52; 69])

Характеристика	Опис
Область застосування	Застосовується до всієї організації та на нижчих організаційних рівнях. Може використовуватися в організації будь-якого типу.
Концепція ризику	Ризик буває позитивним і негативним (можливості та загрози).
Документація	Вимагає встановлення політики управління ризиками. Вимагає встановлення критеріїв оцінки ризику. Зазначає, що всі дії з управління ризиками мають бути задокументовані.
Характеристики	Реалізація ризик-менеджменту враховує специфічні потреби організації. Динамічний ітераційний процес, який сприяє постійному вдосконаленню. Інтеграція ризиків із цілями. Управління ризиками включено в організаційні процеси. Необхідно враховувати співвідношення витрат і вигід при лікуванні ризиків. Процес управління ризиками не гарантує досягнення цілей.
Процес	Встановлення контексту/цілей, ідентифікація, аналіз та оцінка, лікування, спілкування та моніторинг

Таблиця 1.7 – Відмінність між COSO ERM та стандартами ISO 31000:2009
(джерело: систематизовано автором на підставі [25; 47; 52; 69; 278])

Характеристика	COSO ERM	ISO 31000:2009
Керівництво	Детальне і наказове.	Загальні принципи та рекомендації.
Публікація	Суб'єктами бухгалтерського обліку та аудиту.	Порядок створення стандартів ISO (консенсус).
Обов'язки	Встановлює конкретні обов'язки. Визначає ролі генерального директора, ради директорів, внутрішніх аудиторів, вищого та інших керівників. Зазначає, що власниками ризику повинні бути менеджери, найближчі до потенційних проблем.	На розсуд організації. Визначення шляхом встановлення політики, контексту та власників ризиків.

З точки зору відмінностей, слід підкреслити, що з точки зору відповідальності: в той час як COSO визначає конкретно, хто бере участь, ISO

дозволяє бізнес-структурі визначити центральні ролі [152]. Проте, що стосується ролей, виявляється, що активне залучення фахівців з аудиту у використанні моделей змушує їх виходити за межі цих функцій і дає їм можливість здійснювати консультативну діяльність для організацій.

Розглянемо основні міжнародні галузеві стандарти управління ризиками.

Basel I, II, III (Базель I, II, III). Стандарти Базельського комітету з банківського нагляду виміру капіталу банків.

Базельські угоди посиляються на набір правил банківського нагляду, встановлених Базельським комітетом з банківського нагляду (BCBS). Вони розроблялися протягом кількох років між 1980 і 2012 роками, зазнаючи кілька модифікацій протягом багатьох років [275; 294].

Базельські угоди були створені з метою створення міжнародної нормативної бази для управління кредитним і ринковим ризиком [240]. Їхня ключова функція полягає у забезпеченні банків достатньою кількістю готівкових резервів для виконання своїх фінансових зобов'язань і виживання у фінансових та економічних скрутах. Вони також спрямовані на посилення корпоративного управління, управління ризиками та прозорості.

Положення вважаються найбільш повним набором нормативних актів, що регулюють міжнародну банківську систему. Базельські угоди можна розділити на Basel I, Basel II та Basel III. Сам Комітет не має наглядових повноважень, а його висновки не мають юридичної сили. Натомість він формулює стандарти та рекомендації щодо нагляду, які окремі національні органи влади можуть прийняти та впровадити за допомогою детальних законодавчих чи інших механізмів, які відповідають їхнім національним системам.

Basel I. Після банкрутства банків у Німеччині та Сполучених Штатах у 1974 році керівники центральних банків країн G10 створили комітет для покращення якості банківського нагляду в усьому світі. Базельський комітет з банківського нагляду, як зараз відомо, об'єднує своїх членів з центральних банків і органів нагляду в 27 країнах. Комітет під головуванням Стефана Інґвеса,

керуючого Sveriges Riksbank, звітує перед керівниками центральних банків і керівниками наглядових органів країн-членів.

Базель I, також відомий як Базельська угода про капітал, був створений у 1988 році. Він був створений у відповідь на зростання кількості міжнародних банків та зростання інтеграції та взаємозалежності фінансових ринків. Регулятори кількох країн були стурбовані тим, що міжнародні банки не мають достатньо готівкових резервів. Оскільки в той час міжнародні фінансові ринки були глибоко інтегровані, крах одного великого банку міг спричинити кризу в кількох країнах. Базель I був запроваджений законом у країнах G10 у 1992 році, але понад 100 країн запровадили правила з незначними змінами. Положення спрямовані на підвищення стабільності фінансової системи шляхом встановлення мінімальних резервних вимог для міжнародних банків. Він також забезпечив основу для управління кредитним ризиком шляхом зважування ризику різних активів [9; 294]. Відповідно до Базеля I, активи були класифіковані на чотири категорії на основі ваг ризику:

- 0% для безризикових активів (готівка, казначейські облігації);
- 20% для позик іншим банкам або цінних паперів з найвищим кредитним рейтингом;
- 50% для житлових іпотека;
- 100% для корпоративного боргу Банки зі значною міжнародною присутністю повинні були тримати 8% своїх активів, зважених на ризик, як резерви готівки [9].

Міжнародні банки орієнтувалися на розміщення капіталу на інвестиції з меншим ризиком. Банки також отримали стимули для інвестування в суверенний борг та іпотеку на житлову нерухомість замість корпоративного боргу [67].

Basel II. Базель II – розширення Базель I, було введено в 2004 році. Базель II включав нові регуляторні доповнення та був зосереджений на покращенні трьох ключових питань – вимог до мінімального капіталу, механізмів нагляду та прозорості та ринкової дисципліни [163]. *Базель II створив більш повну систему управління ризиками.* Він зробив це шляхом створення стандартизованих заходів

щодо кредитного, операційного та ринкового ризику. Для банків було обов'язково використовувати ці заходи для визначення мінімальних вимог до капіталу.

Основним обмеженням Базеля I було те, що вимоги до мінімального капіталу визначалися лише з огляду на кредитний ризик. Це забезпечило часткову систему управління ризиками, оскільки ігнорувалися як операційні, так і ринкові ризики.

Базель II створив стандартизовані заходи для вимірювання операційного ризику. Він також зосередився на ринковій вартості, а не на балансовій вартості, коли розглядати кредитний ризик. Крім того, він посилив наглядові механізми та прозорість ринку, розробивши вимоги до розкриття інформації для нагляду за правилами. Нарешті, це забезпечило учасникам ринку кращий доступ до інформації [22; 90; 244]. Потім Комітет звернув увагу на ринковий ризик, що виникає внаслідок торговельної діяльності банків. У червні 2006 року переглянута систему достатності капіталу було поєднано з рекомендаціями щодо режиму капіталу торгових книг банків. У березні 2012 року переглянута структура капіталу – або Базель II – була повністю реалізована в 21 з 27 країн Комітету.

Basel III. Глобальна фінансова криза 2008 року виявила слабкі сторони міжнародної фінансової системи та призвела до створення Базель III. Правила Базель III були створені в листопаді 2010 року після фінансової кризи; однак вони ще не впроваджені. Базель III, призначений для подальшого підвищення платоспроможності банків, буде повністю запроваджена до 2027 року [11], у той час як триває підготовка до Solvency III, спрямованої на страхові компанії [113]. З огляду на минулий досвід, Solvency III буде моделюватися за зразком Basel III. Ця стаття прагне відповісти на два питання. По-перше, чи досягнуть Basel III та запланована Solvency III заявленої мети щодо підвищення платоспроможності банків і страховиків? Це питання мотивується висновком [89; 119], що Basel I (і меншою мірою Basel II) цілком може спонукати банки зайняти більш, а не менш

ризикову позицію, що призведе до нижчого рівня платоспроможності. Такий же ефект передбачав П. Цвайфель [119] щодо страховиків для Solvency I та II.

Протягом останніх років їх впровадження постійно відкладалося і, як очікується, відбудеться в січні 2022 року. Базель III визначив ключові причини, які спричинили фінансову кризу. Вони включають погане корпоративне управління та управління ліквідністю, надмірні структури капіталу через відсутність регуляторних обмежень та неузгоджені стимули в Базелі I та II.

Базель III посилив вимоги до мінімального капіталу, визначені в Базелі I та II [8; 11]. Крім того, він запровадив різні вимоги до капіталу, кредитного плеча та показника ліквідності. Згідно з положеннями Базеля III, банки повинні були підтримувати певні фінансові коефіцієнти.

Крім того, Базель III включав нові вимоги до резервного капіталу та антициклічні заходи для збільшення резервів у періоди кредитної експансії та послаблення вимог у періоди скорочення кредитування. Згідно з новою рекомендацією, банки були розподілені на різні групи залежно від їх розміру та загального значення для економіки. Більші банки підлягали підвищеним вимогам до резервів через їх більшу важливість для економіки [216].

Підсумовуючі: Базель I підвищив загальний рівень капіталу на фінансових ринках. Базель II має на меті перерозподілити капітал із збереженням загального капіталу в середньому на тому самому рівні, але при більш ефективному розподілі капіталу. Базель III має на меті збільшити частку державних облігацій в капіталі банків і вирішують їх проблеми ліквідності.

Базельські угоди є надзвичайно важливими для функціонування міжнародних фінансових ринків. Вони ніколи не можуть бути постійними і потребують постійного оновлення на основі поточних ринкових умов та уроків минулого. Щоб залучити ширшу групу країн до роботи, що проводиться в Базелі, Комітет завжди заохочував контакти та співпрацю між своїми членами та іншими органами, що розробляють стандарти. Контакти ще більше зміцнюються завдяки Міжнародним конференціям банківських наглядових органів (ICBS), які проводяться кожні два роки.

Solvency I, II, III. Вимога (директива) щодо платоспроможності страхових підприємств Європи (ЄС та Великобританія). Найбільш уживаною є Solvency II (перша версія дещо застаріла, третя ще доробляється).

За 40 років свого існування режим «Solvency I» виявив структурні недоліки. Він не був чутливим до ризиків, і низка ключових ризиків, включаючи ринковий, кредитний та операційний ризики, або взагалі не були враховані у вимогах до капіталу, або не були належним чином враховані в підході «одна модель для всіх». Така відсутність чутливості до ризику мала такі наслідки:

- через свою спрощену модель Solvency I не веде до точної оцінки ризиків кожного страховика;
- це не забезпечує точне та своєчасне втручання керівників;
- це не передбачає оптимального розподілу капіталу, тобто розподілу, який є ефективним з точки зору ризику та прибутку для акціонерів.

На розробку Solvency II знадобилося близько 15 років. Хоча це може здатися тривалим періодом часу, не слід забувати, що запровадження режиму платоспроможного капіталу, заснованого на ризиках, є найбільшою реформою регулювання страхування в ЄС за останні тридцять років. Багато зацікавлених сторін брали активну участь у розробці Solvency II. Процес регулювання відбувався знизу вгору, а не зверху вниз. Активне залучення великої кількості людей та експертів протягом усього процесу, безсумнівно, допомогло плавному переходу від Solvency I до Solvency II.

Solvency II встановлює зв'язок між ризиком і капіталом. Це призведе до більш професійного способу ведення страхової справи. Починаючи з концепції страхового продукту, через процес продажу та розгляд претензій, страховики повинні пам'ятати про капітальні наслідки ризиків, які вони беруть на себе. Вирішальним елементом реформи є діалог, який встановлюється між контролюючим органом та підконтрольним суб'єктом. Цей діалог закріплений у Solvency II через процес наглядової перевірки, який автоматично починається, коли страховик порушує вимогу до капіталу платоспроможності (SCR). Він також присутній у обговоренні між контролюючим органом та підконтрольною

особою щодо оцінки власних ризиків та платоспроможності (ORSA), яка повинна проводитися страховиком не рідше одного разу на рік. Цей діалог не повинен бути монологом. Обом сторонам доведеться навчитися обговорювати питання платоспроможності на основі довірчих відносин.

Solvency II включає чотири рівні регулювання:

- Рамкову директиву про платоспроможність II (рівень 1) [130];
- Делегований регламент Європейської комісії (рівень 2) [24];
- Нормативно-правові та впроваджувальні технічні стандарти, розроблені ЕІОРА (рівень 3);
- Інструкції, розроблені ЕІОРА (рівень 4) [113].

Директива Solvency II вперше запроваджує гармонізовану, надійну та надійну пруденційну структуру для страхових компаній в ЄС. Він заснований на профілі ризиків кожної окремої страхової компанії з метою сприяння порівнянності, прозорості та конкурентоспроможності. Загальний нормативний пакет тепер містить забагато сторінок. Це явно не відповідає підходу, заснованому на принципах, який був однією з цілей Solvency II. Ні страховики, ні органи страхового нагляду не зможуть детально відслідковувати всі правила, які складають Solvency II. Це не проблема саме по собі. Важливо, щоб з першого дня як страховики, так і органи страхового нагляду зосередилися на важливих питаннях і щоб вони застосовували принцип змісту над формою. Не менш важливо, щоб національні законодавці, а також органи страхового нагляду уникали введення подальших правил на національному рівні (золотування). Для цього знадобиться певна дисципліна: не всі проблеми можна або потрібно вирішити. Деякі експерименти неминучі і це добре. Застосовуючи правила на практиці, усі зацікавлені сторони дізнаються, де можна знайти сильні та слабкі сторони нового режиму.

В більшості держав-членів запровадження Solvency II пройшло досить гладко. Для важливих регуляторних реформ у щоденній практиці потрібен час. Тому слід бути обережним і не змінювати режим до того, як буде накопичений достатній досвід.

Solvency II була розроблена як гнучкий режим, який можна адаптувати за потреби, щоб привести правила у відповідність до обставин, що змінилися. Проте вже зараз є тиск щодо зміни режиму. Зміни слід проводити лише після ретельного вивчення та ретельної оцінки впливу. Перша поправка до Делегованого регламенту вже відбулася 2 квітня 2016 року. Завжди є вагомі причини повторити юридичний текст.

Незважаючи на те, що неможливо стверджувати, що Solvency II не була належним чином підготовлена та не проконсультована, завжди виникають нові події, які змушують людей по-іншому дивитися на те, що було домовлено. В умовах низької процентної ставки страховики мають труднощі з пошуком хороших інвестиційних можливостей. З іншого боку, уряди зацікавлені в пошуку інституційних інвесторів, які готові інвестувати в інфраструктурні проекти, особливо в часи, коли процентні ставки низькі, а економічне зростання необхідно стимулювати. Таким чином, зміни до Делегованого регламенту вводять нову категорію інвестицій «кваліфікаційні інвестиції в інфраструктуру» із адаптованим калібруванням. Відповідно до порад ЕІОРА [129], використання цієї категорії інвестицій вимагає від страховиків застосування конкретних заходів з управління ризиками. Хоча це робить стандартну формулу більш складною, більш детальний підхід, безумовно, може бути виправданим, якщо ризики правильно розраховані. Існує ризик того, що політична влада та страхова галузь чинитимуть тиск на подальші швидкі зміни нового режиму платоспроможності.

У преамбулі 60 Omnibus II зазначено наступне щодо перегляду Solvency II: «Щоб забезпечити досягнення мети Союзу щодо довгострокового стійкого зростання та цілей Директиви 2009/138/ЄС щодо захисту страхувальників, а також забезпечення фінансової стабільності, Комісія повинна переглянути відповідність методів, припущення та стандартні параметри, які використовуються під час розрахунку стандартної формули для SCR протягом п'яти років після застосування Директиви 2009/138/ЄС» [132]. Навіть через рік, у параграфі 60 Преамбули Делегованого регламенту ЄС зазначено, що перегляд

стандартної формули має відбутися до грудня 2018 року, тобто через два роки після застосування Solvency II. ЄК обґрунтовує цей ранній перегляд, посилаючись на «досвід, набутий страховими та перестраховими компаніями протягом перехідного періоду та перших років застосування цих делегованих актів» [132]. 18 липня 2016 року ЄК надіслала офіційний запит до ЕІОРА щодо технічних консультацій щодо можливих змін до заходів щодо впровадження Solvency II. У запиті враховано відгуки, отримані ЄК щодо її запиту щодо доказів щодо нормативно-правової бази ЄС для фінансових послуг, запущеного 30 вересня 2015 року. Сфери, які ЕІОРА має розглянути та про які його просять повідомити ЄК до 31 жовтня 2017 року включають: пропорційне та спрощене застосування вимог, усунення ненавмисних технічних невідповідностей та усунення необґрунтованих обмежень для фінансування. ЄК перераховує низку конкретних питань, які ЕІОРА має розглянути для перших двох областей.

Що стосується невинуватених обмежень фінансування, то ЄК все ще проводить поглиблену оцінку інвестиційних класів, які потребують подальшого дослідження. Ідея полягає в тому, щоб визначити ті інвестиції, які створюють зростання та створюють робочі місця та забезпечують достатню прозорість та якість кредитування, щоб виправдати нижче калібрування у стандартній формулі. ЄК може запросити технічну підтримку ЕІОРА для цього на пізнішому етапі. У своєму листі-відповіді до ЄК від 13 жовтня 2016 року⁷ ЕІОРА пояснює, як має намір підготувати свої поради. Слід вітати, що ЕІОРА пропонує діяти на основі повідомлених даних і що він має намір забезпечити ретельне залучення та консультації зацікавлених сторін, навіть якщо це призведе до того, що остаточні рекомендації будуть надані до кінця лютого 2018 року, а не до 31 жовтня 2017 року. на вимогу ЄК. Ця дата була справді нереальною, і дотримання цього терміну не дозволило б ЕІОРА надавати рекомендації, засновані на доказах. Наступний огляд, який стосуватиметься Рамкової директиви, запланований на 2021 рік. Цей огляд включатиме розгляд довгострокових гарантій та підводить підсумки досвіду, накопиченого із застосуванням пакету довгострокових

гарантій, запровадженого Omnibus II. Незрозуміло, чи вдасться тоді також отримати вигоду від прогресу, досягнутого на міжнародному рівні в контексті розробки міжнародного стандарту капіталу для страхування. Регулярний перегляд нового режиму платоспроможності був частиною розробки Solvency II.

Це причина, чому Рамкова директива 2009 року базується на принципах і в подальшому впроваджується за допомогою заходів на рівнях 2-4. Принципи, включені в Директиву, слід торкатися з великою обережністю. Немає необхідності переходити від Платоспроможності II до Платоспроможності III. Багато країн світу розглядають досвід, який ЄС набув з розробкою Solvency II. Справді, багато чого можна навчитися з проведеного глибокого аналізу та інколи складних переговорів, які відбулися. Це не означає, що Solvency II є ідеальним режимом або що це найкращий режим платоспроможності у світі. Однак це режим, який утворився після довгих роздумів і дебатів. Тому в інтересах будь-якої країни у світі, яка хоче перемістити свій режим платоспроможності в напрямку режиму платоспроможності капіталу, заснованого на ризику, вчитися на досвіді розвитку Solvency II.

Вимоги до капіталу в рамках Solvency II будуть перспективними та економічними, тобто вони будуть адаптовані до конкретних ризиків, які несе кожен страховик, що дозволить оптимально розподілити капітал по всьому ЄС. Вони будуть визначені за двоетапною драбиною, включаючи вимоги до капіталу платоспроможності (SCR) та мінімальні вимоги до капіталу (MCR), щоб ініціювати пропорційне та своєчасне втручання нагляду.

Новий режим також усуне існуючі обмеження, накладені державами-членами щодо складу інвестиційних портфелів страховиків. Натомість страховики зможуть вільно інвестувати відповідно до «принципу розсудливої особи», а вимоги до капіталу залежатимуть від фактичного ризику інвестицій.

Що стосується страхових груп, то буде застосовано той самий підхід, що й для окремих страховиків, щоб групи визнавалися та керувалися як суб'єкти господарювання. У вимогах до капіталу вигоди від диверсифікації визнаються,

що означає, що загальні ризики групи менші за суму ризиків її бізнес-структур. Це також сприятиме більш ефективному розподілу капіталу для акціонерів.

Новий режим також сприятиме більшій співпраці між національними органами нагляду за страхуванням, які здійснюють нагляд за дочірніми компаніями будь-якої певної групи, з більш сильною роллю групи нагляду. Європейське управління страхування та професійних пенсій (EIOPA) має завдання забезпечити послідовне застосування єдиного зводу правил у всій Європі. EIOPA також має посередницькі повноваження у разі виникнення розбіжностей між національними наглядовими органами під час нагляду за транскордонними групами.

Таким чином, теоретико-методологічний аналіз поняття «ризик» та «ризик-менеджмент» з позиції управління на рівні бізнес-структур та дослідження особливостей міжнародних, національних стандартів управління ризиками та міжнародних галузевих стандартів управління ризиками дають нам змогу стверджувати, що ризик-менеджмент повинен розглядатись бізнес-структурою як система, складові якої носять взаємозалежний та взаємодоповнюючий характер, виконуючи відповідні функції з метою досягнення стратегічних цілей бізнес-структури за рахунок об'єднання випереджальних інструментів на імовірність настання надзвичайної події та інструментів реагування і корегування задля мінімізації наслідків (рис. 1.11).

Процес прийняття управлінських рішень передбачає якісний аналіз (виявлення всіх ризиків, їх опис, класифікація і групування ризиків, аналіз вихідних припущень); кількісний аналіз (формалізація, моделювання, розрахунок та оцінювання ризиків); мінімізація ризиків (проектування стратегій, аналіз альтернатив, вибір оптимальної стратегії, аналіз реалізації стратегії, опис ризиків, класифікація і групування, аналіз припущень); контролінг (переоцінка і коректування ризиків, прийняття оперативних рішень щодо відхилень) [14; 23; 149; 161].

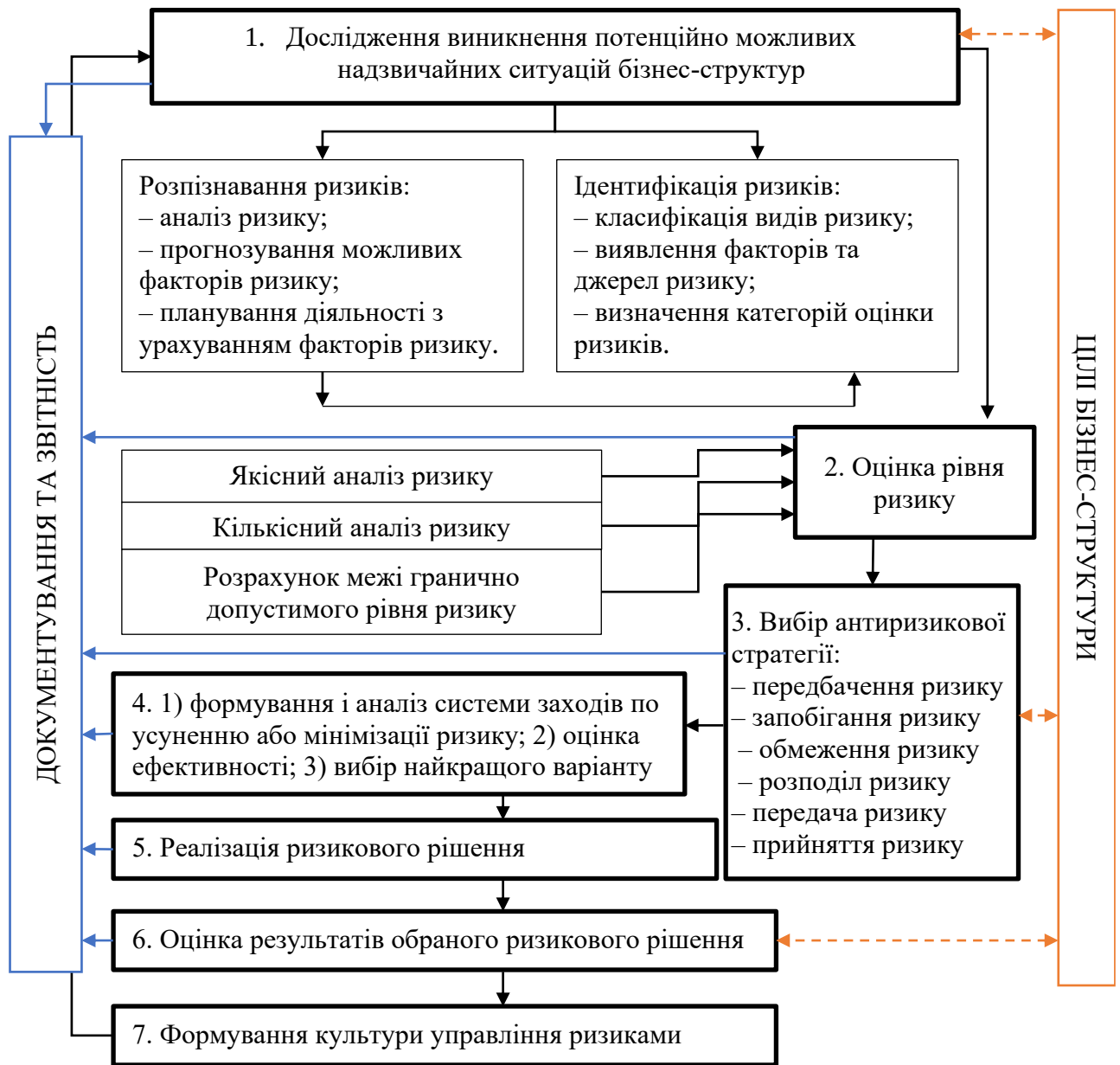


Рисунок 1.11 – Система ризик-менеджменту бізнес-структури (джерело: авторська розробка)

Проте, усі процеси, направлені на ризик-менеджмент повинні оцінюватися через цілі бізнес-структури, адже кількість ризиків зavelика, управляти всіма одночасно неможливо, більш того при такому підході розмиваються фінансові ресурси бізнес-структури.

1.3 Кадрова безпека у системі ризик-менеджменту

Модернізація кадрової політики організації і держави в умовах глобалізації покликані створити такі умови, які повинні бути спрямовані на формування якісних і кількісних характеристик професійного потенціалу працездатних громадян, що забезпечують збереження цілісності і розвитку суспільства, суверенітет держави, відсутність ризиків втрати самодостатності в різних галузях науки, техніки, освіти, промисловості, сільського господарства, військової, духовної і в інших сферах діяльності [147; 219; 288; 320]. Це, по суті, захищеність суспільства від загроз за допомогою ефективної державної кадрової політики, регіональної державної кадрової політики, муніципальної кадрової політики, кадрової політики бізнес-структури [102; 247; 256; 298]. Сучасну бізнес-структуру можна розглядати, як складну систему, у якій взаємодіють матеріально-речовинна, інтелектуально-інноваційна та людська складова розвитку власної діяльності [84; 141; 142; 237].

Ефективне їхнє використання забезпечує режим економічної безпеки – це стабільне функціонування фірми, її динамічний науково-технічний і соціальний розвиток, запобігання внутрішнім і зовнішнім негативним впливам [218]. Одною з найголовніших складових економічної безпеки бізнес-структури, установи, організації вважається кадрова безпека [143; 195; 237]. Співробітники впливають на всі аспекти життєдіяльності фірми, вони невід’ємно пов’язані з її ефективною діяльністю [277]. Слід зазначити, що усі зазначені складові економічної безпеки бізнес-структури пов’язані з діяльністю персоналу.

Разом з тим, існують різні підходи щодо визначення та розуміння сутності поняття «кадрова безпека». Для того, щоб сформулювати власне тлумачення «кадрової безпеки бізнес-структури», необхідно проаналізувати всі морфологічні аспекти поняття (табл. 1.8).

Таблиця 1.8 – Морфологічний аналіз тлумачення «кадрова безпека підприємства (бізнес-структури)» (джерело: систематизовано автором на підставі [123; 127; 190; 204; 217; 237])

Автор поняття	Визначення	Морфологія визначення
Алькеман В.Г. [123]	процес запобігання негативним впливам на економічну безпеку підприємства через ризики і погрози, пов'язані з персоналом, його інтелектуальним потенціалом і трудовими відносинами загалом.	процес запобігання негативним впливам
Ареф'єва О.В. [127]	така робота з персоналом, що націлена на встановлення таких трудових і етичних відносин, які можна було б визначити як «беззбиткові». Вся ця діяльність не є окремим напрямком у функціоналі менеджера з персоналу, а лише органічно вписується в нього. І тут практично не залучаються будь-які додаткові ресурси, за умови, що в компанії присутні всі етапи організації та управління персоналом.	робота з персоналом
Кавун С.В. [190]	це заходи спрямовані на запобігання економічних загроз і ризиків, пов'язаних з персоналом підприємства, вирішення конфліктних ситуацій в колективі.	заходи спрямовані на запобігання економічних загроз і ризиків
Козаченко Г.В., Пономарьов В.П., Ляшенко О.М. [204]	це забезпечення економічної безпеки підприємства за рахунок зниження ризиків і загроз, пов'язаних з недоброякісною роботою персоналу, його інтелектуальним потенціалом і трудовими відносинами загалом.	забезпечення економічної безпеки підприємства
Лазаршина І.Д., Оренчин О.В. [217]	це люди, яким роботодавець довіряє свої активи, ресурси і делегує повноваження для виконання всіх вище функціональних заходів.	люди, яким роботодавець довіряє свої активи, ресурси і делегує повноваження
Назарова Г.В. [237]	це не просто певні заходи, а система взаємодії, носіями якої є люди, тому важко визначитись із значенням 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 попереджаючи їх.	система взаємодії, носіями якої є люди

Тобто, визначення поняття «кадрова безпека бізнес-структури» має об'єднувати всі аспекти даного явища (рис. 1.12).

Заходи	Система взаємодії	Люди
Вид роботи	Кадрова безпека	Процес
	Комплекс дій	Забезпечення

Рисунок 1.12 – Морфологічні аспекти поняття «кадрової безпеки бізнес-структури» [147; 207]

Таким чином, під кадровою безпекою будемо розуміти процес запобігання негативних впливів за рахунок ризиків і загроз, пов'язаних з персоналом, його інтелектуальним потенціалом і трудовими відносинами в цілому [124].

Кадрова безпека проявляється як через прямі, так і через непрямі ступені ризиків, загроз, втрат. Наприклад, непрямі втрати можуть бути результатом незадоволеності очікувань громадян від високих витрат на професійну освіту, від реальних кар'єрних планів, наявності або відсутності соціального статусу конкретної людини. У цьому ж ряду можна розглядати і призначення начальників, які не відповідають вимогам посади. З урахуванням досліджень, присвячених даній проблематиці, можна представити наступну загальну структуру кадрової безпеки за її функціональними елементами (табл. 1.9).

Таблиця 1.9 – Структура кадрової безпеки бізнес-структури за функціональними елементами (узагальнено за даними [34; 104; 195; 237; 316])

Кадрова безпека бізнес-структури		
Підсистеми	Елементи	Функціональне спрямування
1	2	3
безпека життєдіяльності	безпека здоров'я	діагностування, аналіз, контроль, розробка заходів щодо попередження, недопущення, зменшення впливу ризиків внутрішнього та зовнішнього середовища, які можуть негативно вплинути на складові здоров'я персоналу (фізичного – пошкодження організму; психічного – порушення психічних процесів; духовного – розлади свідомості; соціального – соціальна розбалансованість, відчуженість тощо), а також прогнозування їх впливу в майбутньому;
	безпека праці	розробка, реалізація, контроль заходів безпеки діяльності, а також формування відповідних умов праці, правил, принципів, методів їх дотримання з урахуванням найкращої практики;

Продовження таблиці 1.9

1	2	3
соціально-мотиваційна безпека	фінансово-соціальна безпека	розробка основних положень та принципів оплати праці, контроль за їх дотриманням, прогнозування можливостей удосконалення відповідно до потреб, інтересів, цілей, мотивів і можливостей; розробка заходів щодо забезпечення соціального пакету для персоналу, участі у прибутках та акціонерному капіталі, отримання на пільгових умовах товарів підприємства, пільг та компенсацій, не пов'язаних зі стандартними умовами праці тощо, а також контроль їх виконання, прогнозування можливостей підтримки чи розширення; пенсійні гарантії; гарантії на випадок втрати працездатності тощо;
соціально-мотиваційна безпека	кар'єро-професійна безпека	створення, забезпечення, регламентація, контроль та відслідковування умов професійного зростання персоналу шляхом запровадження різних форм навчання, атестації, гарантування кар'єрного просування персоналу, розробка відповідних програм, графіків; координація кар'єрного та професійного зростання; аналіз взаємозалежності професійних та кар'єрних параметрів;
	психолого-кліматична безпека	комплекс заходів щодо формування, підтримки та розвитку гідно стійких психологічних настроїв та типів поведінки, які формуються на основі психічного відображення умов життєдіяльності у процесі міжособистісної взаємодії членів трудового колективу (адаптації і соціалізації, умов праці і відпочинку, характеру праці, модальності, ієрархії цінностей та способу її донесення, форм протидії конфліктам, включеності у соціально-психологічний клімат підприємства, відношення до стилю керівництва та ін.)
	технологічна безпека	планування, організація забезпечення, координація, контроль та аналіз технологічної забезпеченості персоналу необхідними для роботи технікою та технологіями, моніторинг можливостей їх удосконалення тощо;
	адміністративно-процедурна безпека	планування, контроль, організація, регламентація, прогнозування, координація процедур оцінки роботи персоналу (зовнішньої, внутрішньої оцінки і самооцінки), визначення їх потенціалу при просуванні на підприємстві, недопущення ситуацій невідповідності претендента посаді, а також забезпечення чіткої послідовності етапів роботи з кадрами, їх забезпечення;
структурна безпека	якісно-категоріальна безпека	полягає у відслідковуванні, плануванні, координації і контролі оптимального співвідношення між категоріями персоналу (керівниками, спеціалістами, службовцями та робітниками) за якісними характеристиками персоналу (вік, стаж, плінність, стать тощо), пошуку напрямів вирівнювання структурних пропорцій;

Продовження табл. 1.9

1	2	3
структурна безпека	інформаційно-комунікаційна безпека	полягає у правильному плануванні, організації, координації, регламентації та контролі інформаційно-комунікаційних потоків, виборі та матеріальному забезпеченні належних каналів передачі інформації, її збереження, архівування, трансформації, представлення, а також організації заходів щодо збереження інформації, яка є таємницею та ін.
	інтелектуальна безпека	полягає у здійсненні сукупності заходів, спрямованих на створення, відтворення, збереження і захист інтелектуального потенціалу, який формується (використовується, трансформується) зусиллями персоналу підприємства

Прямі загрози і ризики кадрової безпеки суспільства можуть бути пов'язані зі знищенням наукових шкіл, ліквідацією або неточним прогнозом необхідних для розвитку суспільства наукових і освітніх напрямків, за якими повинен готуватися кадровий потенціал країни. Великі втрати несе суспільство від еміграції провідних учених, фахівців, висококваліфікованих робітників, діячів культури та інших професіоналів. Такий збиток може бути виражений не тільки в якісних, а й в кількісних показниках. Саме вони закладають засади не просто для визначення функціональних елементів структури, а і визначення ключових функцій, які реалізуються у процесі забезпечення кадрової безпеки [149].

Запропоновану структуру кадрової безпеки доцільно розглядати у розрізі відповідних етапів роботи з персоналом (найм – організація і мотивація роботи персоналу – координація і регулювання роботи персоналу – контроль роботи персоналу – звільнення) і, власне, самої роботи персоналу бізнес-структури, оскільки саме у процесі такої роботи кожен з елементів розкриває своє функціональне призначення [211]. При цьому вона чітко відображає логіку функціонування кадрової безпеки як системи, орієнтованої і на безпосередню організацію роботи з персоналом і на підтримку загального нормального стану діяльності бізнес-структури шляхом постійного обміну інформацією про стан кадрової безпеки, динаміку основних її показників, їх взаємозв'язок з іншими складовими економічної безпеки бізнес-структури та зовнішнім середовищем [220; 221].

Таким чином, можна сказати, що неувага до якості управління кадровим потенціалом суспільства, рівню професійного розвитку людини, механізмів відтворення і реалізації його ділових якостей, захищеності інтересів професіоналів і захищеності суспільства від непрофесіоналів (і тим більше – від деструктивних професіоналів) створює реальну загрозу безпеці всіх суб'єктів суспільства, особливо в умовах глобалізації.

Головні цілі кадрової безпеки бізнес-структури є:

- забезпечення сталого функціонування бізнес-структури і запобігання загроз її безпеці;
- захист законних інтересів організації від протиправних дій; охорона життя та здоров'я персоналу;
- недопущення розкрадання фінансових і матеріально-технічних засобів, знищення майна та цінностей, розголошення, втрати, витоку, спотворення і знищення службової інформації, порушення роботи технічних засобів;
- забезпечення виробничої діяльності, включаючи і засоби інформатизації [56; 63; 195; 218].

Кадрова безпека має дуальну природу: всі загрози для бізнес-структури можна поділити на внутрішні та зовнішні – загрози для персоналу бізнес-структури та загрози, які можуть бути заподіяні бізнес-структурі з боку персоналу [44; 66; 121; 287].

Очевидно, що кадрова безпека займає домінуюче положення щодо відношення до інших елементів системи безпеки бізнес-структури, тому що вона залежить від персоналу, який є важливою складовою всіх систем бізнес-структури [97; 183; 200].

Близько 80% збитку матеріальних активів бізнес-структурі спричиняються власним персоналом. Тільки 20% спроб злому мереж і отримання несанкціонованого доступу до комп'ютерної інформації приходить ззовні. Решта 80% випадків – спровоковані з участю персоналу бізнес-структури [283].

Також неможливо обійти увагою і загальносвітову статистику, яка застосовується і до України: 10-15% всіх людей є нечесними за визначенням, 10-

15% – абсолютно чесні, решта 70%-80% – коливаються, тобто ті, хто вчинить нечесно, якщо ризик потрапитися буде мінімальним [148].

Система управління кадрової безпекою бізнес-структури позиціонується нею як одного з необхідних елементів комплексної системи корпоративного менеджменту. Типова структура аналізованої системи включає три основні елементи: стратегію управління кадровою безпекою, операційні підсистеми та блок забезпечення системи. Кадрова безпека включає декілька підсистем (рис. 1.13), а саме забезпечення:

- фізичної безпеки персоналу;
- економічної безпеки персоналу;
- інформаційної безпеки персоналу;
- технічної безпеки персоналу;
- правової безпеки персоналу [148].

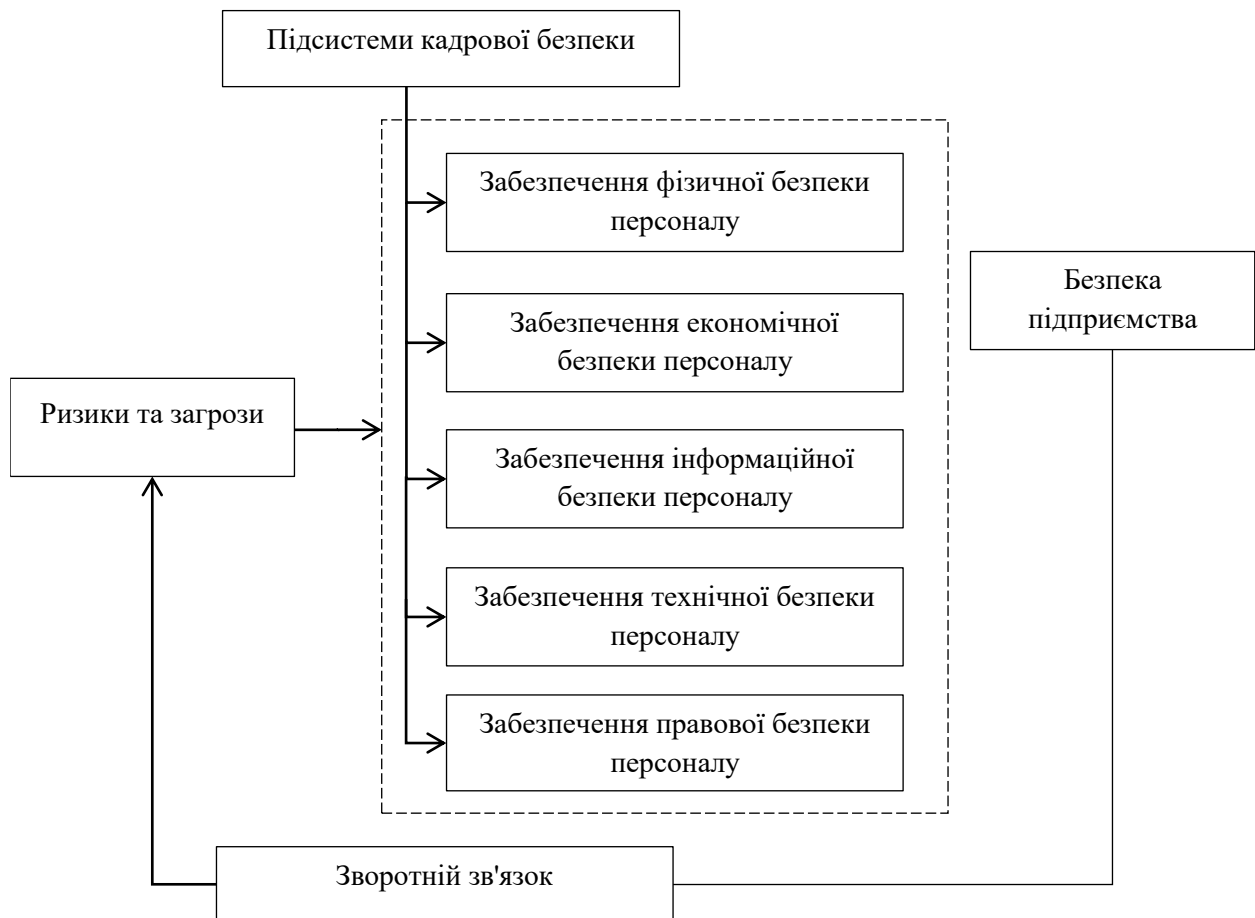


Рисунок 1.13 – Підсистеми кадрової безпеки [148]

Кадрова безпека, при раціональному використанні всіх ресурсів, забезпечує зменшення витрат, запобігання загрозам, а надалі збитків, допомагає економіці виконувати її предмет: максимальне задоволення потреб при обмежених ресурсах, а також здатна позитивно впливати на ефективність та результативність персоналу бізнес-структури.

Кадрову безпеку бізнес-структури можна досліджувати як комбінацію таких складових частин як безпека життєдіяльності, соціально-мотиваційна, професійна та антиконфліктна безпека (рис. 1.14) .

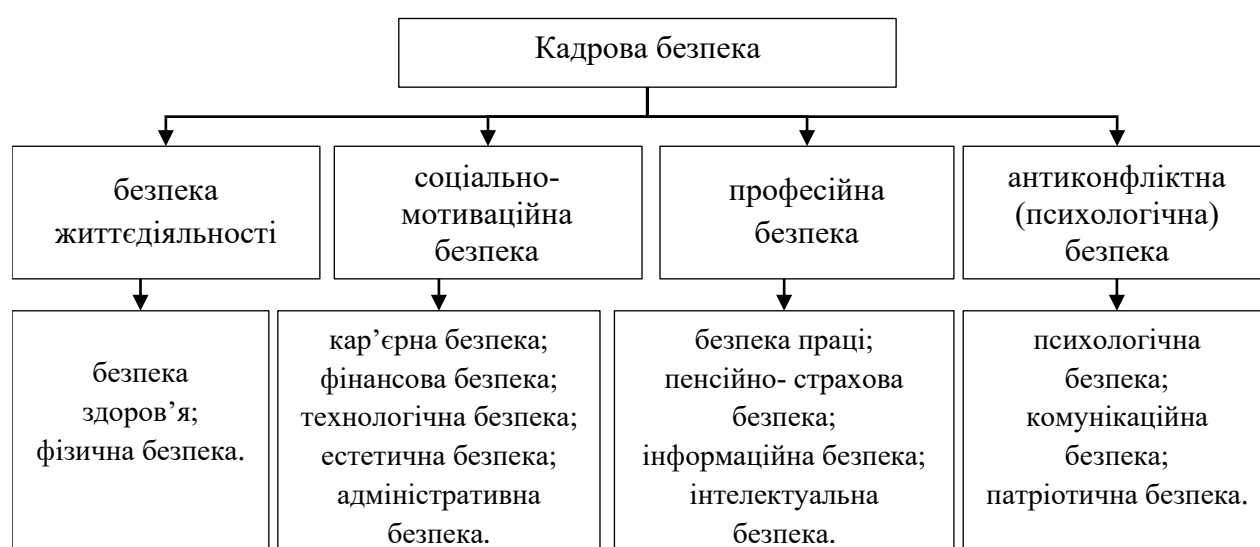


Рисунок 1.14 – Структура кадрової безпеки бізнес-структури (джерело: розроблено на підставі [221; 284; 285])

Персонал та процеси управління персоналом, виявляють значний вплив на формування конкурентної переваги та забезпечення економічної стійкості бізнес-структур [300]. Разом з тим, зустрічається небагато робіт, які вивчають вплив внутрішніх ризиків, зокрема пов'язаних із персоналом, які виникають в процесі управління персоналом на забезпечення економічної безпеки бізнес-структур. Немає цілісного уявлення про систематизацію кадрових ризиків та недостатньо досліджений їхній вплив на стан економічної безпеки, зокрема в процесі управління персоналом бізнес-структури [192; 197; 213]. Тому на

підприємствах, насамперед малого та середнього бізнесу, на яких, як правило, немає структури, відповідальної за економічну безпеку, важливо виділення ключових внутрішніх кадрових ризиків в процесі управління персоналом, та визначення методів їх ідентифікації та подальшої нейтралізації [162; 314].

Кадрові ризики та загрози економічній безпеці бізнес-структури, які пов'язані з його персоналом в процесі управління персоналом, є компетенцією кадрової безпеки – кадрової складової економічної безпеки [270; 305]. Вона повинна мати на меті ефективне економічне функціонування бізнес-структури, а значить мати виключно економічний зміст, тобто виходити з створення економічної доданої вартості (EVA) кожним співробітником за рахунок фактичного внеску та потенціалу як кожного співробітника, так і колективу у цілому, за рахунок відповідної корпоративної моделі організаційної поведінки та організаційної культури, в ланцюжку створення цінності [181; 228]. Тож, всі «неекономічні» аспекти, які іноді неправомірно ототожнюються з поняттям кадрової безпеки, такі, як фізична безпека чи охорона праці персоналу не повинні до неї відноситися, хоча й можуть мати на неї певний вплив [64; 74; 276].

Кадрова безпека є функціональною підсистемою двох систем: системи економічної безпеки та системи управління персоналом, тому вона повинна бути інтегрована з ними та управляти процесом менеджменту персоналу за рахунок мінімізації соціально-економічних ризиків і запобігання загроз, пов'язаних з ним і максимізації його соціально-економічної ефективності [243].

До порушень, які найбільш характерні для сучасних вітчизняних бізнес-структур, належать:

- афери з боку провідних спеціалістів (топ-менеджерів і керівників середньої ланки, відповідальних за конкретний напрям бізнесу бізнес-структури);

- несанкціонований продаж і використання майна (власності) бізнес-структури із корисливою метою;

- фальсифікація документації бізнес-структури за допомогою електронної техніки й Інтернету (наприклад, перерахування коштів бізнес-структури на свій особистий рахунок, внесення «потрібних» змін у звітні документи);

- несанкціоновані операції із цінними паперами, матеріальними й нематеріальними активами бізнес-структури;

- фальсифікація звітів про використання бюджетних коштів [175].

Локалізацію кадрових ризиків пропонуємо проводити на трьох основних етапах процесу управління персоналом:

- ідентифікація та нейтралізація кадрових ризиків та загроз вході в бізнес-структуру;

- в процесі поточної роботи із персоналом (усередині бізнес-структури);

- в процесі роботи із персоналом на виході із бізнес-структури [73; 93].

На вході важливо ідентифікувати кадрові ризики неправильного вибору стратегії скринінгу та селекції кандидатів, відсутність корпоративних фахових вимог до кандидата та вхідної неправильної оцінки, ризик прийняття кандидата із прямими загрозами стабільності, створення негативного іміджу бізнес-структури.

Кадрові ризики поточної роботи повинні враховувати відсутність або формалізацію системи адаптації працівника у колективі, відсутність чіткого визначення посадових вимог (інструкцій) та критеріїв ефективності праці, зниження або втрата працівником мотивації та стимулів до ефективної праці, ризик відтоку ключових працівників до конкурентів, ризик прямих зловживань працівника та/або заподіяння шкоди бізнес-структурі, уповільнення або припинення розвитку та втрата кадрового потенціалу працівників бізнес-структури, ризик виникнення та загострення внутрішніх неконструктивних конфліктів між працівниками бізнес-структури, а також деліктні ризики – тобто прямі ризики правопорушень, які підпадають під дію чинного кримінального законодавства [271; 313].

Кадрові ризики на виході із організації стосуються, насамперед, фінансових претензій до бізнес-структури, зниження репутаційного індексу та

формування негативного іміджу бізнес-структури як роботодавця через розповсюдження негативної інформації, поширення комерційної інформації про бізнес-структуру серед його конкурентів [48; 189].

Основні методи нейтралізації кадрових ризиків на першій стадії полягають у формуванні системи моніторингу ринку праці, реалізації процедур скринінгу та відбору, налагодженні ефективної взаємодії лінійних менеджерів із працівниками служби персоналу, застосуванні сучасних оцінних технологій, перевірки рекомендацій кандидата. Профілактика кадрових ризиків на цьому етапі повинна включати в себе ретельну оцінку кандидатів за їх професійними компетенціями, особистими якостями та надійністю (етичні аспекти, мораль, модель поведінки). Зокрема, оцінка надійності кандидатів повинна включати фактичну перевірку наданих документів, рекомендацій, перевірку з попередніх місць роботи, при наймі на посади топ-менеджменту з фінансовою відповідальністю необхідно залучати сторонніх консультантів для перевірки фахових компетенцій, перевірку по базах правоохоронних органів.

На цьому етапі необхідно виділити групу кадрових ризиків, пов'язаних із трудовим потенціалом, таких як [130; 214]:

а) виробничі:

- ризик неправильної кадрової стратегії та політики,
- ризик помилок в процесі управління персоналом,
- ризик зниження ефективності кадрів та кадрового потенціалу, зокрема за рахунок невідповідності фахівців кваліфікаційним вимогам,
- ризик неякісного управління персоналом,
- ризик зниження виробничої дисципліни,
- ризик відтоку кваліфікованих працівників, зростання плинності кадрів, тощо),

б) фінансові:

- ризик підвищення витрат на всіх етапах управління персоналом замість заощадження,

в) соціальні:

- ризик прийому нових працівників з невідповідною вимогам кваліфікацією або з групи ризику (алко- та наркозалежні, конфліктогени тощо),
- ризик дезадаптації нових працівників, ризик низької мотивації до виконання співробітниками службових обов'язків,
- ризик виникнення негативних соціальних явищ та відносин в колективі,
- ризик недосконалого управління конфліктами та стресами та подолання їх наслідків,
- ризик несвоєчасної або неповної виплати заробітної плати внаслідок економічної нестабільності, тощо) [226].

Профілактика кадрових поточних ризиків полягає насамперед у формуванні чітких вимог та критеріїв результативності праці, розробці ефективної системи матеріального та нематеріального стимулювання, планування ділової кар'єри, кадрового резерву та створення системи динамічного розвитку і навчання персоналу на підставі оцінки та атестації працівників.

Оскільки на виході з бізнес-структури одним із ключових ризиків є формування негативного іміджу бізнес-структури як роботодавця, то засобом його нейтралізації може бути консультативна підтримка працівників [148]. Часто у формулюванні звільнення «з ініціативи працівника» («за власним бажанням» та «за згодою сторін») можуть спостерігатися приховані мотиви, які певною мірою залежать від роботодавця та його менеджменту, зокрема такі як висока інтенсивність праці, яка призводить до фактично ненормованого робочого часу з виходом на роботу в вихідні дні без додаткової оплати та без урахування думки працівника, вимога виконання робіт поза обумовлених трудовим договором, шкідливі або несприятливі умови праці, недосконала система мотивації, яка спричинює незадоволеність заробітною платою співробітників, в деяких випадках це може бути «недооціненість» працівника, відсутність перспективи службового зростання, недоброзичливе ставлення керівництва із подальшими невинуватено негативними рекомендаціями на запити кадрових агенцій задля

перешкоджання подальшому успішному працевлаштуванню працівника, який звільняється проти волі керівництва, тощо [17].

Тому компетенції кадрової безпеки повинні враховувати не тільки захист бізнес-структури від потенційних загроз з боку працівників, але й захист працівників від потенційних загроз з боку власників та топ-менеджменту бізнес-структури, які формують несприятливу модель організаційної поведінки.

Зовнішні кадрові ризики, які безпосереднім чином не пов'язані із бізнес-структурою, можуть чинити суттєвий вплив на стан його економічної безпеки. До них слід віднести насамперед кращі умови праці та мотивації у конкурентів та налаштованість конкурентів на переманювання перспективних топ-менеджерів та менеджерів середньої ланки (які за умов «бідної» системи мотивації, низької лояльності та недосконалої організаційної культури можуть виявитися чутливими навіть до ненабагато кращих в матеріальному сенсі умов праці у конкурентів), а також зовнішній тиск на співробітників, втягування їх у різні види залежності [32].

Остання цифра означає, що кожен працівник кожного бізнес-структури є загрозою безпеки як внутрішній чинник, тому в процесі формування системи кадрової безпеки дуже важливо це враховувати.

Види загроз з боку зовнішнього середовища для персоналу:

- нещасні випадки;
- надзвичайні ситуації (аварії, пожежа, тощо);
- теракти;
- скорочення;
- відторгнення колективом;
- втрата конфіденційності особистої інформації [19; 282].

Для наочного сприйняття класифікації загроз запропонуємо рис. 1.15.



Рисунок 1.15 – Класифікації загроз кадрової безпеки (джерело: розроблено на підставі [175; 229])

Головні напрямки кадрової політики бізнес-структури наведено на рис. 1.16.



Рисунок 1.16 – Напрямки кадрової політики бізнес-структури (джерело: розроблено на підставі [175; 229])

Для того, щоб мінімізувати можливу шкоду бізнес-структурі, необхідно розробляти та впроваджувати профілактичні заходи, а також заходи швидкого реагування. Методи мінімізації збитків, що пов'язані з персоналом, неможливо знайти універсальними всім бізнес-структурам. Вони мають обиратися, виходячи зі специфіки діяльності бізнес-структур. Однак можна виділити пріоритетні збільшення подібних заходів: найм персоналу, лояльність і контроль. Сукупність методів має поєднувати адміністративні, соціально-економічні та соціально-психологічні методи.

Проте найголовнішою умовою успішного управління кадровою безпекою бізнес-структури є її інтеграцію у систему ризик-менеджменту таким чином, щоб питаннями кадрової безпеки займалися комплексно та систематизовано.

Пропонуємо таку ієрархічність кадрової безпеки в системі ризик-менеджменту бізнес-структури (рис. 1.17).



Рисунок 1.17 – Місце кадрової безпеки в системі ризик-менеджменту (джерело: авторська розробка)

Запропоновані концептуальні засади формування, забезпечення і оцінювання кадрової безпеки у системі ризик-менеджменту надзвичайних ситуацій цілеспрямовані на досягнення ключових показників формування та забезпечення кадрової безпеки задля ефективного використання ресурсів, підвищення синергетичної ефективності забезпечення економічної безпеки бізнес-структури на засадах комплексності, безперебійної взаємодії та розподіленої безперервності.

Запропоноване бачення кадрової безпеки у системі ризик-менеджменту базується на розподілі функцій та виділення рівнів підпорядкування.

Розподіл функцій відбувається за таким алгоритмом:

а) Аналіз поточного рівня кадрової безпеки. Для цього етапу варто розробити систему показників (KPI), по яким можна буде оцінити загальний стан кадрової безпеки бізнес-структури. Періодичний моніторинг (розрахунок за даними показниками-індикаторами) дозволить вчасно реагувати на негативні зміни в її стані.

б) Оцінка впливу негативних факторів надзвичайних ситуацій. Оцінюється вплив як зовнішніх, так і внутрішніх факторів, проте варто зазначити, що надзвичайні ситуації здебільшого притаманні зовнішнім факторам;

в) Виявлення причин негативного впливу. На цьому етапі варто застосовувати методи експертного оцінювання та математичного моделювання.

г) Планування заходів комплексу заходів з підтримки встановлення рівня безпеки. На даному етапі повинні бути враховані інтереси усіх стейкхолдерів бізнес-структури: власників, та суб'єктів зовнішнього середовища;

д) Планування політики кадрової безпеки: функціональне планування і планування взаємодії відповідальних підрозділів. Планування політики кадрової безпеки краще здійснювати в рамках спеціального підрозділу бізнес-структури (HR-відділу, відділу управління персоналом або відділом забезпечення кадрової безпеки) – в залежності від розмірів бізнес-структури, специфіки її діяльності, чутливості до впливу надзвичайних ситуацій тощо;

е) Оперативна реалізація запропонованого комплексу заходів у процесі діяльності з призначенням відповідальних підрозділів. Спеціально сформований підрозділ (або передача функцій управління кадровою безпекою до існуючого) розподіляє сфери відповідальності між іншими підрозділами, що задіяні в управлінні системою ризик-менеджменту бізнес-структури або в управлінні кадровою безпекою бізнес-структури. Для кожного виду ризику призначається відповідальний підрозділ та людина, що буде відповідати за конкретний ризик в рамках виду. Зазвичай на цьому етапі використовують паспорт ризиків.

ж) Оцінка ефективності реалізації заходів. Цей етап корелює з першим етапом – оцінкою поточного рівня кадрової безпеки, адже ефективність реалізації заходів проявляється через її стан, прийнятність якого визначає для себе кожна окрема бізнес-структура. Таким чином, на цьому етапі використовується така сама система показників, що і на першому етапі, потім отриманий комплексний інтегральний показник порівнюється з попереднім і робиться висновок щодо ефективності та результативності запроваджених заходів по управлінню кадровою безпекою.

Запропонований зв'язок кадрової безпеки з системою ризик-менеджменту також передбачає наявність шістьох рівнів підпорядкування, які є незалежними одним від одного, а саме:

- корпоративна культура та інформація. Формування кадрової безпеки повинне бути складовою корпоративної культури та забезпечуватися вільним доступом усіх стейкхолдерів до інформації, що з нею пов'язана;

- гнучка співпраця. Як зазначалось, персонал є одним з найцінніших ресурсів бізнес-структури, та персонал – це конкретні люди, які різні, різні їх очікування від роботи, різні їх погляди та лояльність. Таким чином, не має універсального метода взаємодії, він має бути гнучким і максимально пристосовуватись до кожного працівника, наскільки це можливо.

- віртуальне робоче середовище. Пандемія COVID-19 має величезний вплив на персонал, його роботу та шляхи взаємодії. Останній рік все більше бізнес-структур перевели своїх робітників онлайн, багато з них не збираються

повертати персонал у офіси, а багато працівників цього і не хочуть. Таким чином, зовсім невивченим є рівень створення віртуального робочого середовища та взаємодія у ньому.

– безперебійна взаємодія та розподілена безперервність. Надзвичайні ситуації мають все більший вплив, проте сучасні ринкові відносини не дозволяють бізнес-структурам припиняти свою діяльність, інакше вони безповоротно відстануть від конкурентів.

– адаптивна безпека. Сучасний світ вже не дозволяє створити дієві статичні інструменти, якими успішно можна було б користуватися протягом десятиліть. Надзвичайні ситуації проявляються все частіше, так само як і «чорні лебеді», їхній вплив є непередбачуваним та часто руйнівним, якщо бізнес-структура не зможе адаптуватися до нових вимог. За цією логікою й управління кадровою безпекою повинно бути «живим», здатним до швидкої зміни «правил гри», нових умов зовнішнього та внутрішнього середовищ.

Отже, в сучасних умовах існує необхідність комплексного формування та управління кадровою безпекою в умовах почастищення прояву надзвичайних ситуацій, зокрема пандемії COVID-19. Таким чином, можна сформулювати *робочу гіпотезу дослідження*, яку необхідно перевірити: *управління кадровою безпекою в сучасних умовах повинне зайняти провідне місце у забезпеченні економічної безпеки бізнес-структури та інтегруватись у систему ризик-менеджменту бізнес-структур, в якій ризики розглядаються як надзвичайні ситуації.*

Висновки до розділу 1

Дослідження теоретичних основ формування кадрової безпеки у системі ризик-менеджменту бізнес-структур дозволяють узагальнити таке:

1. Дослідники часто зіставляють поняття «бізнес-структура» з поняттям «підприємницька структура», що веде до викривлення економічної сутності цих двох понять. Бізнес-структура представляється нам як *структура, основною метою якої є отримання прибутку шляхом ведення підприємницької діяльності для створення продукту або надання послуг, що є ризиковою, при цьому відповідальність повністю покладена на засновників цієї бізнес-структури (економічно самостійних суб'єктів)*. Бізнес-структура має дві ознаки: ведення підприємницької діяльності (підприємництво) та ризиковість.

2. Визначення вчених мають свої особливості та акценти, проте безумовною умовою як бізнесу, так і діяльності бізнес-структур є мета діяльності – отримання прибутку, це – найголовніша мета, сутність існування організації. Також можуть бути інші цілі, проте, якщо така мета відсутня, то компанію не можна називати бізнес-структурою.

3. За своєю суттю бізнес є ризикованою сферою. Ризик, будучи невід'ємною частиною економічного, політичного, соціального життя суспільства, неминуче супроводжує всі сфери діяльності та напрямки будь-якої бізнес-структури. При цьому кожна галузь має певні ризики, притаманні саме їй, що змушує глибше вивчати, аналізувати й передбачати ризики, які зустрічаються на шляху учасників ринку під час виробництва, переробки та збуту продуктів. Особливістю ризику в сучасних умовах є те, що: *по-перше, ризики набули тотального, глобального характеру; по-друге, у ризикованих ситуаціях дедалі більше виникає необхідність в одноосібних рішеннях; по-третє, середовище діяльності бізнес-структур стає ринковим, на яке впливають такі чинники, як конкуренція, кон'юнктура, нестабільність у попиті й цінах тощо; по-четверте,*

ризик дедалі більше перетворюється на товар через розвиток і вдосконалення страхування.

4. Доведено, що сучасні умови господарювання бізнес-структур характеризуються невизначеністю середовища, а саме неповнотою й неточністю інформації про умови управління. Невизначеність відображає об'єктивну наявність недетермінованих факторів, що виявляють істотний вплив на підсумковий результат діяльності бізнес-структури. Об'єктивної відмінності між факторами невизначеності й факторами ризику немає, але є відмінність суб'єктивна, тобто фактори невизначеності стають факторами ризику тоді, коли їх вплив на діяльність бізнес-структури оцінюється з позиції суб'єктивно сприятливих і несприятливих проявів цього впливу. Основні причини невизначеності: *недостатність і неякісність інформації; наявність елемента недетермінованості процесів проекту; наявність протидії (свідомої або неусвідомленої).*

5. Основу для управління ризиками утворюють наступні *основні особливості ризик-менеджменту*: можливість негативних та позитивних наслідків; баланс між витратами та вигодами; ефективна взаємодія; розподіл відповідальності та взаємодія; робота на випередження та аналіз даних. Управління підприємницьким ризиком можна трактувати як процес передбачення та пом'якшення його негативних наслідків, що ґрунтується на певних *принципах*: усвідомлення прийняття ризиків; керованість ризиків; незалежність індивідуального управління ризиками; зіставлення рівня ризику, що свідомо приймається, з рівнем рентабельності бізнесу; рівень прийнятого ризику можна порівняти з фінансовими можливостями бізнес-структури; врахування фактору часу в управлінні ризиками; врахування структури капіталу бізнес-структури у процесі управління ризиками.

6. З початку 90-х. XX ст. світова практика демонструє активний розвиток процесів стандартизації у сфері ризик-менеджменту. Поширення стандартів відбувалося як на країновому, так і на міжнародному рівнях, а також на галузевому рівні (банки та страхові компанії). Виділяють 3 групи стандартів

управління ризиками: міжнародні стандарти управління ризиками; національні стандарти управління ризиками та міжнародні галузеві стандарти управління ризиками. Незважаючи на проведену всередині кожного стандарту управління ризиками і уніфікацію термінології, методи та цілі ризик-менеджменту у різних стандартах відрізняються. При спробі суміщення різних стандартів можлива плутанина, оскільки визначення базових термінів у них різні.

7. Основними стандартами з ризик-менеджменту є ISO 31000:2009, COSO ERM та FERMA RMS. В Україні існує свій стандарт – ДСТУ ІЕС/ISO 31010:2013. Основними міжнародними галузевими стандартами управління ризиками є низка стандартів Basel. Basel I підвищив загальний рівень капіталу на фінансових ринках. Basel II має на меті перерозподілити капітал із збереженням загального капіталу в середньому на тому самому рівні, але при більш ефективному розподілі капіталу. *Базель II створив більш повну систему управління ризиками.* Basel III має на меті збільшити частку державних облігацій в капіталі банків і вирішують їх проблеми ліквідності.

8. Доведено, що ризик-менеджмент повинен розглядатись бізнес-структурою як система, складові якої носять взаємозалежний та взаємодоповнюючий характер, виконуючи відповідні функції з метою досягнення стратегічних цілей бізнес-структури за рахунок об'єднання випереджальних інструментів на імовірність настання надзвичайної події та інструментів реагування і корегування задля мінімізації наслідків.

9. Кадрова безпека – процес запобігання негативних впливів за рахунок ризиків і загроз, пов'язаних з персоналом, його інтелектуальним потенціалом і трудовими відносинами в цілому. Структуру кадрової безпеки доцільно розглядати у розрізі відповідних етапів роботи з персоналом (найм – організація і мотивація роботи персоналу – координація і регулювання роботи персоналу – контроль роботи персоналу – звільнення) і, власне, самої роботи персоналу бізнес-структури, оскільки саме у процесі такої роботи кожен з елементів розкриває своє функціональне призначення.

10. Кадрова безпека має дуальну природу: всі загрози для бізнес-структури можна поділити на внутрішні та зовнішні – загрози для персоналу бізнес-структури та загрози, які можуть бути заподіяні бізнес-структурі з боку персоналу. Кадрова безпека займає домінуюче положення щодо відношення до інших елементів системи безпеки бізнес-структури, тому що вона залежить від персоналу, який є важливою складовою всіх систем бізнес-структури.

11. В сучасних умовах існує необхідність комплексного формування та управління кадровою безпекою в умовах почастищення прояву надзвичайних ситуацій, зокрема пандемії COVID-19. Це дозволило висунути в якості робочої гіпотези дослідження таке припущення: *управління кадровою безпекою в сучасних умовах повинне зайняти провідне місце у забезпеченні економічної безпеки бізнес-структури та інтегруватись у систему ризик-менеджменту бізнес-структур, в якій ризики розглядаються як надзвичайні ситуації.*

Основні результати та положення, викладені в розділі 3, висвітлено у таких працях автора, наведених у Додатку А: [1; 2; 4; 7; 8; 11]

РОЗДІЛ 2

Надзвичайні ситуації та їх вплив на кадрову безпеку бізнес-структур

2.1 Сутність надзвичайних ситуацій та їх класифікація

Надзвичайна ситуація (НС) – це порушення нормальних умов життя і діяльності людей на об'єктах або територіях, спричинене аварією, катастрофою, епідемією, стихійним лихом, епізоотією, епіфітотією, великою пожежею, застосуванням засобів ураження, що призвели або можуть призвести до людських і матеріальних втрат, а також велике зараження людей і тварин [236].

Українське законодавство визначає: «обстановка на окремій території чи суб'єкті господарювання на ній або водному об'єкті, яка характеризується порушенням нормальних умов життєдіяльності населення, спричинена катастрофою, аварією, пожежею, стихійним лихом, епідемією, епізоотією, епіфітотією, застосуванням засобів ураження або іншою небезпечною подією, що призвела (може призвести) до виникнення загрози життю або здоров'ю населення, великої кількості загиблих і постраждалих, завдання значних матеріальних збитків, а також до неможливості проживання населення на такій території чи об'єкті, провадження на ній господарської діяльності» [202].

Виникає потреба посилити увагу на економічних факторах, пов'язаних з надзвичайними ситуаціями, які можуть їх спричинити, або серед інших наслідків, виділити економічну складову надзвичайних ситуацій з метою їх запобігання та відволікання.

Українські дослідники охарактеризували особливості управління господарською діяльністю в надзвичайних ситуаціях [253-255; 323]. Також цим проблемам присвячені роботи зарубіжних авторів. Переважним предметом

роботи американських та німецьких дослідників є принципи та побудова управління надзвичайними ситуаціями [18; 193]. Китайські дослідники під керівництвом К. Чжоу, використовуючи нечітку логіку, визначили фактори, які впливають на ефективне управління надзвичайними ситуаціями [194]. Питання оцінки та обліку економічної складової надзвичайних ситуацій в принципі не є новими.

Як і в усьому світі, в Україні за останні роки задіяно багато дослідників, котрі вивчають різні аспекти надзвичайних ситуацій, такі як:

- вартість цивільного захисту під час надзвичайних ситуацій [195; 182];
- стан обліково-аналітичної системи управління господарською діяльністю в надзвичайних ситуаціях розглянули [168];
- порівняльний аналіз української та міжнародної практики оцінки наслідків надзвичайних ситуацій [309];
- питання оцінки та формування механізмів мінімізації економічних наслідків аварій і катастроф [253-255];
- принципи оцінки еколого-економічної шкоди від надзвичайних ситуацій [202].

Проаналізуємо іноземні визначення поняття «надзвичайна ситуація». Джейн Ренделл інтерпретує надзвичайну ситуацію як раптове або несподіване виникнення (стану речей тощо) [176].

Багато вчених, кажучи про надзвичайні ситуації, спираються на теоретизацію Джорджіо Агамбена [2] і мають тенденцію віддавати перевагу терміну «виключний стан». Як зазначає Агамбен, німецька теорія використовує термін «виключний стан», тоді як італійське та французьке законодавство віддає перевагу надзвичайним указам, а воєнний стан та надзвичайні повноваження згадуються в англосаксонському контексті.

Агамбен пояснює, що різниця в термінах пов'язана не з особливостями самої ситуації, а більше з культурним розташуванням, зазначаючи, що «виключний стан не є особливим видом права (як закон війни)»; скоріше,

оскільки він є призупиненням самого юридичного порядку, він визначає поріг або граничне поняття права» [2; 177].

Британська енциклопедія пропонує таке визначення надзвичайної ситуації – «непередбачений збіг обставин або стан, що впливає з нього, що вимагає негайних дій» [179].

Отже, можна зазначити, що основна увага в дослідженнях була зосереджена на підходах до управління надзвичайними ситуаціями, оцінці вартості реагування на надзвичайні ситуації та ліквідації наслідків надзвичайних ситуацій. У деяких дослідженнях, наукових статтях і книгах, екстрених повідомленнях окремо вказуються економічні чинники надзвичайних ситуацій і окремо економічні наслідки виникнення надзвичайних ситуацій. Причини та наслідки надзвичайних ситуацій, пов'язаних з економічними факторами, недостатньо вивчені. Відношення між цими двома категоріями не корелюються.

Проведений аналіз вказує на факти, що підтверджують зв'язок між економічними причинами та економічними наслідками надзвичайних ситуацій. І таких фактів набагато більше, ніж очікували автори. Тому є очевидна потреба у визначенні співвідношення між економічними причинами та наслідками надзвичайних ситуацій, особливо в контексті обмеженості дій щодо запобігання надзвичайним ситуаціям через брак коштів.

Хоча аналіз ризиків надзвичайних ситуацій проводиться більшістю країн як частина готовності, лише небагато впроваджують моніторинг ризиків, що призводить до відсутності раннього попередження і, головне, ранніх заходів.

Цільова група IASC (Міжвідомчий постійний комітет (МПК), Inter-Agency Standing Committee (IASC)) з питань готовності та стійкості розробила підхід «Готовність до реагування на надзвичайні ситуації» (ERP), щоб дати можливість застосовувати проактивний підхід до готовності до надзвичайних ситуацій [180].

Керівництво ERP базується на важливості діяти відповідно до конкретних показників раннього попередження для участі в плануванні надзвичайних

ситуацій та інших скоординованих заходів готовності для підвищення готовності колективного реагування. Підхід ERP може доповнювати дії з розвитку, який прагне створити національну та місцеву стійкість, включаючи потенціал готовності – особливо там, де міжнародний та національний потенціал можна тісно координувати. ERP – це підхід зі зворотною інженерією – де розглядаються основні елементи успішного реагування, а потім працюють назад, щоб визначити, які дії щодо готовності необхідні для досягнення цих позитивних результатів реагування.

Готовність до реагування на надзвичайні ситуації – це безперервний процес, розділений на три ключові елементи:

а) Аналіз і моніторинг ризиків.

Чітке та загальне розуміння ризиків, які можуть спровокувати кризу, достатньо значущі, щоб вимагати скоординованої гуманітарної реакції, є основоположним для всього процесу ERP. Аналіз інформує планування, а моніторинг гарантує, що процес реагує на ризики, що виникають. Процес аналізу ризиків визначає небезпеки, які можуть спровокувати кризу, і класифікує їх за впливом та ймовірністю. Рейтинг ризику визначає, чи є пороги низькими, середніми чи високими. Розробка плану на випадок надзвичайних ситуацій рекомендується, коли визначено, що порогові значення ризику є середніми або вище. Паралельно слід проводити моніторинг ризику з використанням індикаторів, визначених як частина процесу аналізу ризиків. Моніторинг забезпечує раннє попередження про ризики, що виникають, що, у свою чергу, дає змогу завчасно діяти, наприклад, адаптувати план дій у надзвичайних ситуаціях та, якщо це можливо, вживати заходів, які могли б пом'якшити вплив виникаючих ризиків.

б) Дії з мінімальної готовності (МРА).

Мінімальні дії з готовності – це набір заходів, які кожна команда країни має виконати, щоб встановити мінімальний рівень готовності до надзвичайних ситуацій у країні.

МРА не є специфічними для ризиків або сценаріїв і зазвичай не вимагають значних додаткових ресурсів для виконання.

Мінімальні дії щодо готовності включають моніторинг ризиків, встановлення механізмів координації та управління, підготовку до спільних оцінок потреб, моніторинг реагування, управління інформацією, а також створення оперативного потенціалу та заходів для надання критичної допомоги та захисту. Запровадження МРА матиме фундаментальну різницю в кінцевому реагуванні та забезпечить гнучкість реагування на різні типи надзвичайних ситуацій.

в) Розширені дії щодо готовності та планування на випадок надзвичайних ситуацій.

Розширені дії з готовності (АРА) та планування на випадок надзвичайних ситуацій (СР) – це два комплекси додаткових заходів, які слід ініціювати разом для планування конкретних ризиків, коли аналіз і моніторинг ризиків вказують на помірний або високий ризик. Розширені дії щодо готовності розроблені для підвищення готовності до реагування на конкретні ризики.

На відміну від МРА, АРА є специфічними для ризику. Вони спираються на МРА вже в 10 ключових принципах підходу ERP. Контрольний перелік АРА містить основні заходи готовності, які доповнюють і підтримують процес планування на випадок надзвичайних ситуацій.

План дій у надзвичайних ситуаціях визначає початкову стратегію реагування та оперативний план для задоволення гуманітарних потреб протягом перших трьох-чотирьох тижнів надзвичайної ситуації. План на випадок надзвичайних ситуацій визначає, що може статися і що може знадобитися; дії, які необхідно вжити, необхідні ресурси та прогалини, які необхідно подолати. Це створює основу для миттєвого звернення, якщо потрібно.

Підхід «Готовність до реагування на надзвичайні ситуації» базується на шести основним принципах (рис. 2.1).

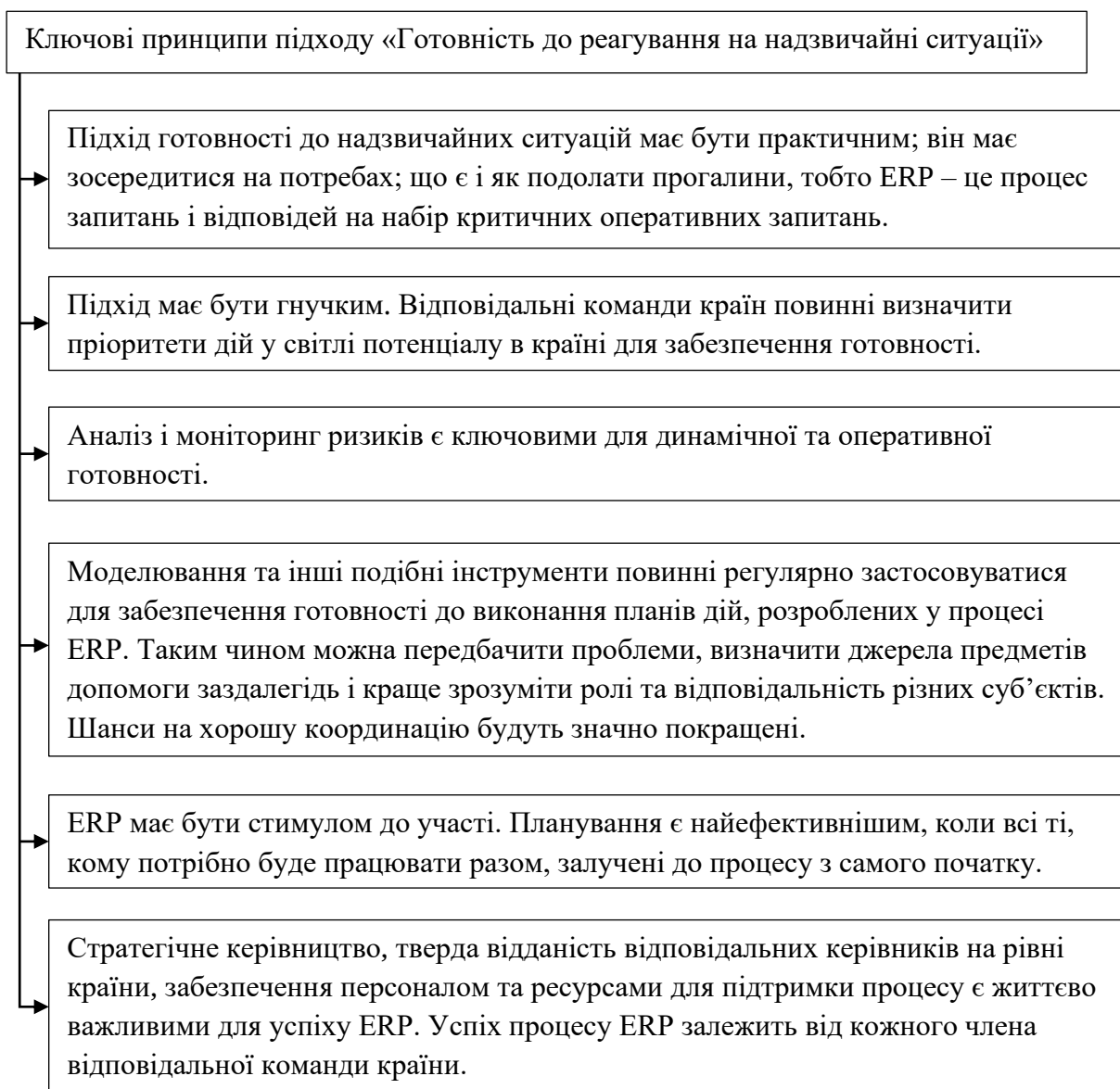


Рисунок 2.1 – Ключові принципи підходу ERP (джерело: розроблено на підставі [36])

Координація на практиці уточнює механізми керівництва та координації в ситуації, коли має місце складна надзвичайна ситуація або стихійне лихо; викладено відповідні ролі та обов'язки, а також практичну взаємодію координації та механізмів ООН щодо координації, щоб гарантувати, що координація є упорядкованою, доповнювальною та взаємодоповнювальною.

Аналізуючи розроблений Міжвідомчим комітетом підхід, можемо стверджувати, що багато принципів перетинаються з запропонованими нами

щодо управління кадровою безпекою (рис. 1.17). Цей підхід також наголошує на надзвичайній важливості персоналу.

Комітет зазначає, що усі суб'єкти, які можуть брати участь у реагуванні, обов'язкові для планування ERP та виділяє три рівні підготовленості (рис. 2.2):

- міжнародний;
- міжсекторальний/міжкластерний;
- міжорганізаційний.

Дані рівні є взаємозалежними з відповідною ієрархією.

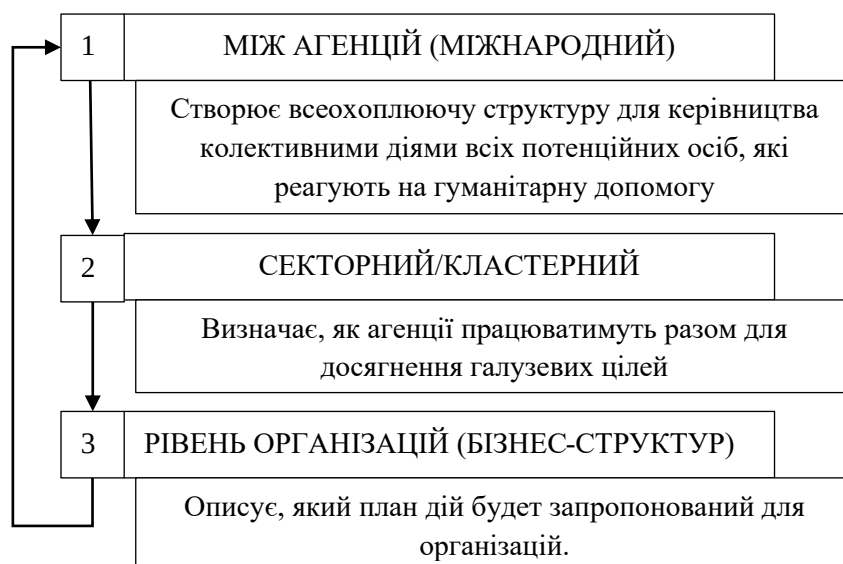


Рисунок 2.2 – Рівні підготовленості підходу ERP (джерело: розроблено на підставі [36])

Надзвичайні ситуації, які можуть виникати і здійснювати негативний вплив на функціонування об'єктів економіки та життєдіяльність населення, поділяються за такими основними ознаками:

- за галузевою ознакою;
- за масштабами можливих наслідків [236].

Основна підстава класифікації – обсяг заподіяних наслідків, технічних і матеріальних ресурсів, необхідних для їх ліквідації [3].

Постанова Кабінету Міністрів України від 15 липня 1998. N 1099 (1099-98-п) «Про порядок класифікації надзвичайних ситуацій», яка виділила чотири класи надзвичайних ситуацій, втратила чинність [181]. Постановою КМУ від 24 березня 2004 р. N 368 «Про затвердження Порядку класифікації надзвичайних ситуацій техногенного та природного характеру за їх рівнями» [182] не передбачено класифікації надзвичайних ситуацій за джерелами їх виникнення.

Вказана Постанова виділяє як основну підставу класифікації – обсяг заподіяних наслідків, технічних і матеріальних ресурсів, необхідних для їх ліквідації.

Сусло С., Заплатинський В., Харамда Г. пропонують класифікацію причин надзвичайних ситуацій, в якій також виділяються економічні [296]. Серед таких причин вони визначають: «недосконалість технічних засобів і технологічних процесів, зміну навколишнього середовища внаслідок природокористування (забруднення, вичерпання ресурсів), бідність (носіння обладнання, відсутність коштів на модернізацію, профілактику)».

Д. Ю. Полковниченко виділив дві групи протиріч: «між природою і суспільством і всередині суспільства» [258]. У свою чергу, в останній групі протиріч, тобто всередині суспільства, можна умовно виділити сукупність соціально-політичних, у тому числі військово-політичних та соціально-економічних протиріч, на двох рівнях: міждержавному (міжнародному) та державному. Однак у загальному авторському визначенні надзвичайних ситуацій він не виділяє економічні причини: «Використовуючи таке групування та розглядаючи надзвичайні ситуації як наслідок загострення суперечностей за відсутності чи недостатньої ефективності механізму управління розвитком суспільства, можна виділити чотири класи надзвичайних ситуацій: військово-політичні та соціально-політичні конфлікти; стихійні лиха; техногенні катастрофи; надзвичайні ситуації «комбінованого типу» [258], тобто зі змішаним природно-технологічним (епідемія онкологічних захворювань, силікозу легенів тощо, а також зсуви, запустіння тощо), природно-соціальним (деякі психічні захворювання) природа.

Д. Младжан і В. Цветкович запропонували інший підхід до класифікації – здатність керувати надзвичайними ситуаціями за допомогою засобів прогнозування та впливу [80]. Однак ця класифікація ґрунтується не безпосередньо на економічній, а не на чисто управлінській дії.

Надзвичайні ситуації у світі класифікуються і знаходяться на законодавчому рівні залежно від причин, масштабів, наслідків тощо. Залежно від географічного положення, особливостей законодавства чи звичаїв кожної країни, притаманні особливості такої класифікації. Наприклад, у Великобританії типи надзвичайних ситуацій розрізняють за об'єктом, який включає надзвичайні ситуації: надзвичайні ситуації, що загрожують життю, здоров'ю, майну або навколишньому середовищу [207].

Схожий підхід демонструє китайська класифікація надзвичайних ситуацій, але на відміну від британської, враховуються лише три фактори:

- залежно від загрози життю;
- здоров'ю;
- навколишньому середовищу.

Згідно із законом, загрозою для життя вважається надзвичайна ситуація з найвищим пріоритетом, оскільки «нема нічого важливішого за життя людини» [115; 213].

У Сполучених Штатах не існує єдиної федеральної класифікації. Тип надзвичайних ситуацій різний для кожного штату, де місцева влада керує надзвичайними ситуаціями. Наприклад, у Техасі надзвичайні ситуації поділяються на 4 рівні залежно від ступеня впливу:

- під наглядом спеціалістів. Стався інцидент, який може контролювати персонал закладу.
- неконтрольовані, але відбуваються на невеликій території;
- неконтрольована ситуація, що вимагає додаткової захисної зони;
- повністю неконтрольована ситуація). Інцидент із серйозною небезпекою або великою територією, що створює надзвичайну загрозу життю та майну та, ймовірно, потребує евакуації [35; 275].

З огляду на значні потрясіння в новітній історії Сербії (військові дії, значне переміщення населення) у цій країні, критеріями класифікації надзвичайних ситуацій є:

- час (неочікуваність, швидкість розвитку випадків);
- соціальні та екологічні наслідки (людські жертви, епідемії, масове знищення худоби, підготовка виробництва, використання значної кількості природних ресурсів);
- соціально-економічні наслідки (великий конфлікт, високий ризик, що провокує внутрішньополітичну нестабільність, внутрішньополітичні випадки, посилення міжнаціональної напруженості, виражена міжнародна нестабільність, економічні наслідки (значні економічні втрати та загроза фінансовим і матеріальним ресурсам, порушення регулярних перевезень) система, необхідність значних матеріальних витрат і компенсацій, формування коштів, необхідність використання великої кількості методів для попередження ситуацій та ліквідації наслідків) [208].

Незважаючи на єдиний орган управління надзвичайними ситуаціями в ЄС, Європейський центр моніторингу та інформації про надзвичайні ситуації, в ЄС досі не існує єдиної класифікації надзвичайних ситуацій. Для різних країн класифікація різниться.

У Німеччині надзвичайні ситуації класифікуються за принципом відповідальності за вирішення ситуації, у зв'язку з тим, що в цій країні існує велика кількість служб (цивільних, військових і навіть волонтерських), які повинні прийти на допомогу в разі надзвичайної ситуації. Крім того, уряд країни виділяє такі групи надзвичайних ситуацій, як:

- загальні надзвичайні ситуації для здоров'я, пожежі, аварії чи водозбереження з повідомленням за телефоном 112;
- загальні надзвичайні ситуації при інших загрозах та аваріях з повідомленнями поліції за телефоном 110 або за допомогою системи екстреного виклику 734;

- надзвичайні ситуації в Альпах з оповіщенням гірничо-рятувальної служби;
- небезпечні випадки на залізничному транспорті з повідомленням аварійного менеджера DeutscheBahn, аварії на шахтах, надзвичайні ситуації в підземних кавернах і печерах;
- інші випадки катастрофи з повідомленнями про це [209].

У Фінляндії використовується простіша класифікація надзвичайних ситуацій:

- кримінальні правопорушення;
- стихійні лиха (пожежі, морські аварії, землетруси, повені, смерчі, цунамі, виверження вулканів);
- техногенні катастрофи (структури руйнуються через пожежі, вибухи (тероризм);
- погані проектування, авіакатастрофи, автомобільні аварії), надзвичайні адміністративні ситуації (тероризм, війна) [212].

У Чехії використовується багаторівнева класифікація надзвичайних ситуацій:

а) випадки, викликані природними явищами:

- локальний (повінь, землетрус);
- глобальний (наприклад, супернещастя, пандемія);
- абіотичні (бурі, пожежі, викликані природними явищами);
- біотичні (епідемії, зараження шкідниками).

б) надзвичайні події, спричинені людиною:

- навмисні (диверсії, тероризм, війна);
- ненавмисне (технічна несправність, нещасний випадок, недбалість);
- військовий (військовий напад на іншу державу);
- не війна (заворушення, соціальні чи економічні причини).

в) надзвичайні ситуації зі змішаною причиною [210].

Кодекс Цивільного захисту України класифікує надзвичайні ситуації залежно від обсягів заподіяних наслідків, технічних і матеріальних ресурсів, необхідних для їх ліквідації, надзвичайна ситуація класифікується як:

- державного рівня;
- регіонального рівня;
- місцевого рівня;
- об'єктового рівня [203].

Надзвичайна ситуація державного рівня – це надзвичайна ситуація, яка розвивається на території двох та більше областей або загрожує транскордонним перенесенням, а також у разі, коли для її ліквідації необхідні матеріали і технічні ресурси в обсягах, що перевищують власні можливості окремої області, але не менше 1 % обсягів видатків відповідного бюджету [232].

Надзвичайна ситуація державного рівня – це надзвичайна ситуація, яка розвивається на території двох або більше адміністративних районів (міст обласного значення), або загрожує перенесенням на територію суміжної області, а також у разі, коли для її ліквідації необхідні матеріальні і технічні ресурси в обсягах, що перевищують власні можливості окремого району, але не менше 1 % обсягів видатків відповідного бюджету [235].

Надзвичайна ситуація державного рівня – це надзвичайна ситуація, яка виходить за межі потенційно-небезпечного об'єкта, загрожує поширенням самої ситуації або її вторинних наслідків на довкілля, сусідні населені пункти, інженерні споруди, а також у разі, коли для її ліквідації необхідні матеріальні і технічні ресурси в обсягах, що перевищують власні можливості об'єкта. До місцевого рівня також належать всі надзвичайні ситуації, які виникають на об'єктах житлово-комунальної сфери та інших, що не входять до затверджених переліків потенційно-небезпечних об'єктів [233].

Надзвичайна ситуація державного рівня – це надзвичайна ситуація, яка не підпадає під зазначені вище визначення, тобто така, що розгортається на території об'єкта або на самому об'єкті, її наслідки не виходять за межі об'єкта або його санітарно-захисної зони [234].

Залежно від характеру походження подій виділяють 4 види надзвичайних ситуацій (рис. 2.3).

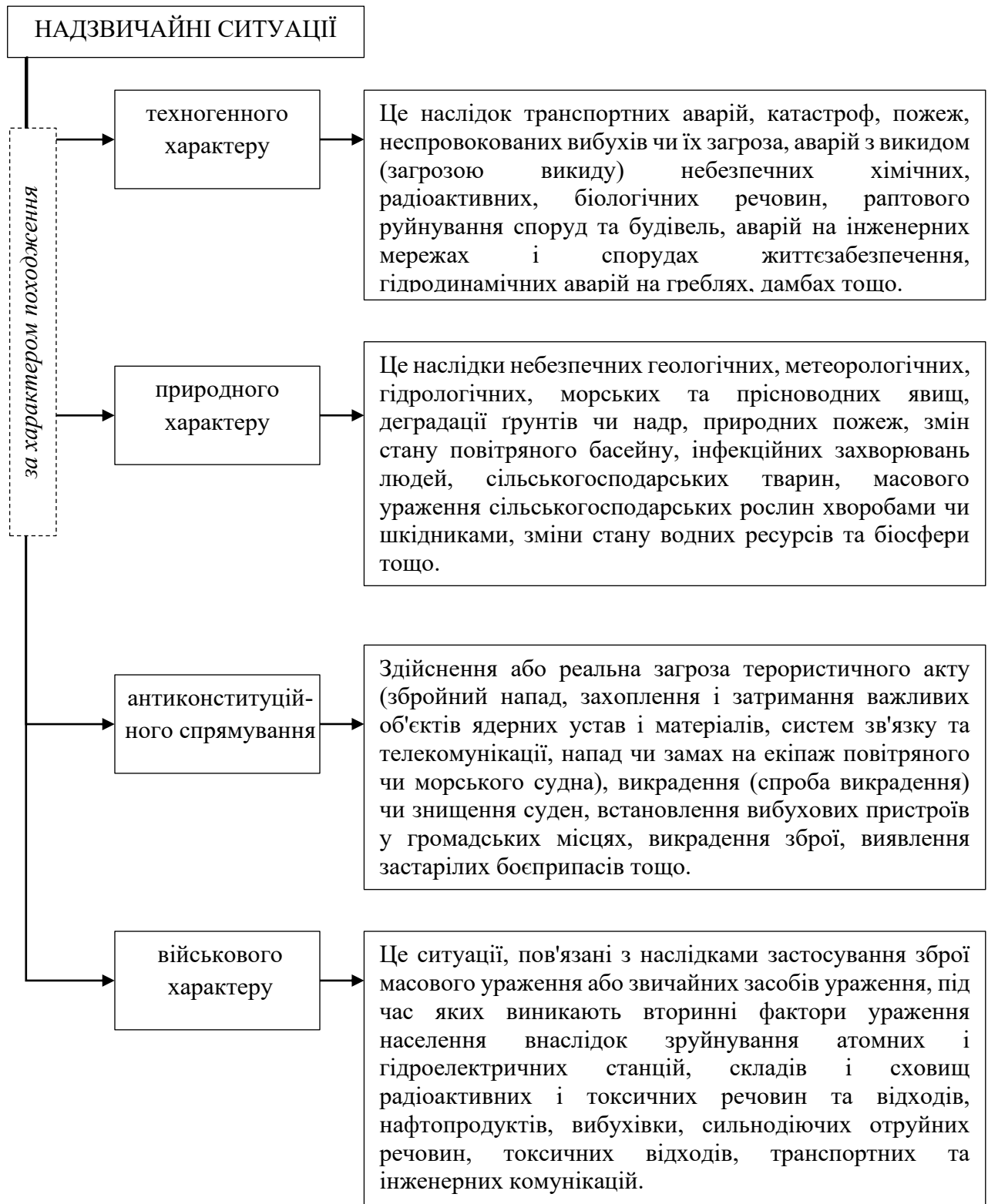


Рисунок 2.3 – Класифікація надзвичайних ситуацій в залежності від характеру походження (джерело: розроблено на підставі [36])

Усі небезпеки, будь-то природні, технологічні чи навмисно викликані людиною, мають потенціал вплинути не тільки на конкретну бізнес-структуру, а й на всю громаду та загалом вимагають єдності зусиль для залучення бізнес-структур, які працюють з усіма рівнями влади.

Приватний сектор є джерелом життя громад, надає роботу, послуги та продукти, а також податкові надходження. У свою чергу, приватний сектор залежить від ресурсів і підтримки з боку всієї громади, щоб залишатися в бізнесі та процвітати. Необхідна єдність зусиль має ґрунтуватися на значущих партнерських відносинах, які розвиваються та підтримуються протягом тривалого періоду часу та постійно відвідуються, практикуються та вдосконалюються на етапах управління ризиками НС протягом періодів рутинного функціонування громади, через періоди надзвичайних ситуацій та катастроф. Необхідним компонентом такого партнерства є довіра та сумісна ліквідація наслідків, яка встановлюється через взаємну повагу, відкрите та чесне спілкування та спільні цілі та завдання.

Ліквідація наслідків надзвичайних ситуацій спрямована на (рис. 2.4).

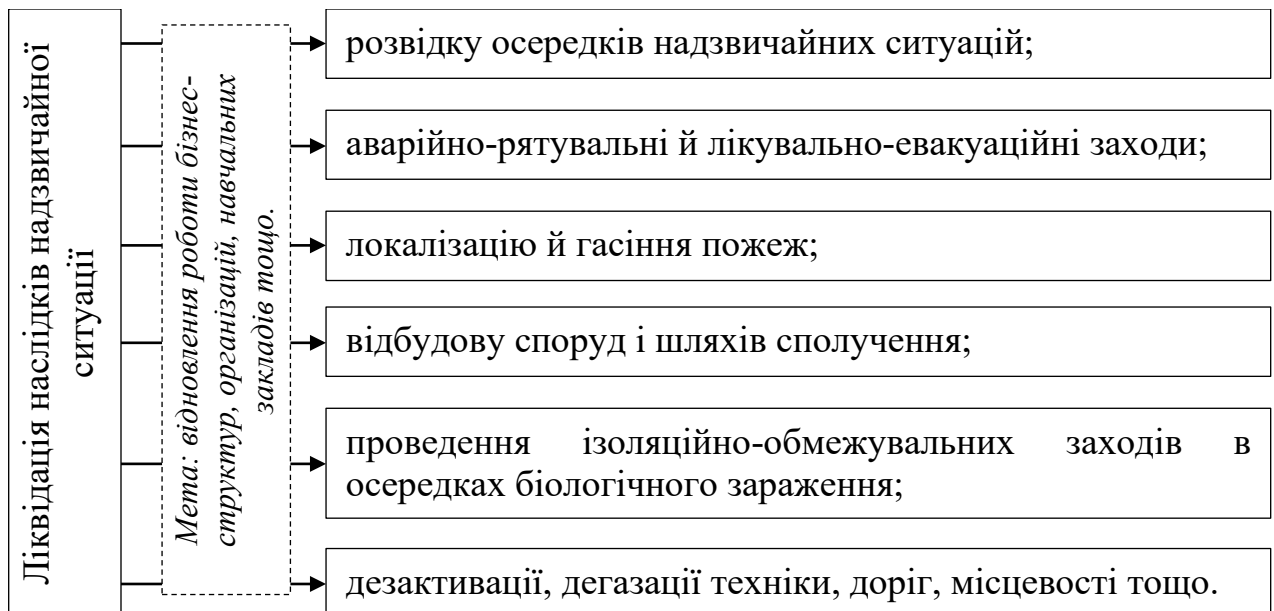


Рисунок 2.4 – Мета та заходи ліквідації надзвичайної ситуації в Україні
(джерело: побудовано автором на підставі [48; 236])

Таким чином, враховуючі сучасний вплив надзвичайних ситуацій на діяльність бізнес-структур, запропонуємо класифікацію, яка враховує цей вплив (рис. 2.5).



Рисунок 2.5 – Класифікація надзвичайних ситуацій (джерело: удосконалено автором на підставі [35; 36; 71; 236])

Класифікацію було доповнено такими факторами, як «залежно від рівня впливу на господарську діяльність» і «залежно від рівня вимірності наслідків», а також було розширено класифікацію ознаки «об'єктив» та запропоновано розподіл на «промислові об'єкти; соціальні об'єкти і бізнес-структури» і у ознаки «мікроколективу» було запропоновано «колективу бізнес-структури» тощо. Уточнення класифікації допоможе більш точно розуміти сутність впливу надзвичайних ситуацій на діяльність бізнес-структур, а також допоможе при моделюванні різноманітних ситуацій та сценаріїв.

2.2 Світовий вплив надзвичайних ситуацій

Сучасні статистичні дані доводять, що останнім часом у світі зростає кількість надзвичайних ситуацій. Причинами цього є зміна клімату, поява нових технологій та зростання вимог до контролю за цією технологією в результаті науково-технічного прогресу, збільшення населення світу та зміна екосистем, збільшення кількості військових конфліктів та виникнення нових гібридних загроз.

Окремо слід виділити економічну причину. Все частіше з'являється інформація про недофінансування профілактичних заходів щодо запобігання настанню техногенних катастроф. Крім того, все частіше саме економічні причини призводять до виникнення нових надзвичайних ситуацій. Таким чином, спроби французького уряду восени 2018 року підвищити ціни на паливо викликали масові протести, які набули буйного характеру та призвели до надзвичайних ситуацій.

У 2020 році в Україні зареєстровано 116 надзвичайних ситуацій, серед яких техногенного характеру – 40,2%; природного характеру – 54,7%; соціального характеру – 5,1%. Також значно вплинуло захворювання людей на коронавірус COVID-19 – 18680 летальних випадків у 2020 р. [175].

Порівняно з 2019 роком, загальна кількість надзвичайних ситуацій у 2020 році зменшилася на 20,5%. Аналіз показав, що найбільш поширеними джерелами виникнення надзвичайних ситуацій техногенного характеру є пожежі і вибухи, які відбуваються на промислових об'єктах, тому автори запропонували попереджувальні заходи для бізнес-структур, в число яких включені заходи, спрямовані на усунення причин, які можуть призвести до виникнення пожежі (вибух), на обмеження (локалізацію) поширення, створення умов для евакуації людей і майна, своєчасне виявлення пожежі та оповіщення про нього, гасіння пожежі, підтримання сил ліквідації пожеж в постійній готовності [175].

Динаміка людських втрат у 2018-2020 рр. через надзвичайні ситуації зображено на рис. 2.6.

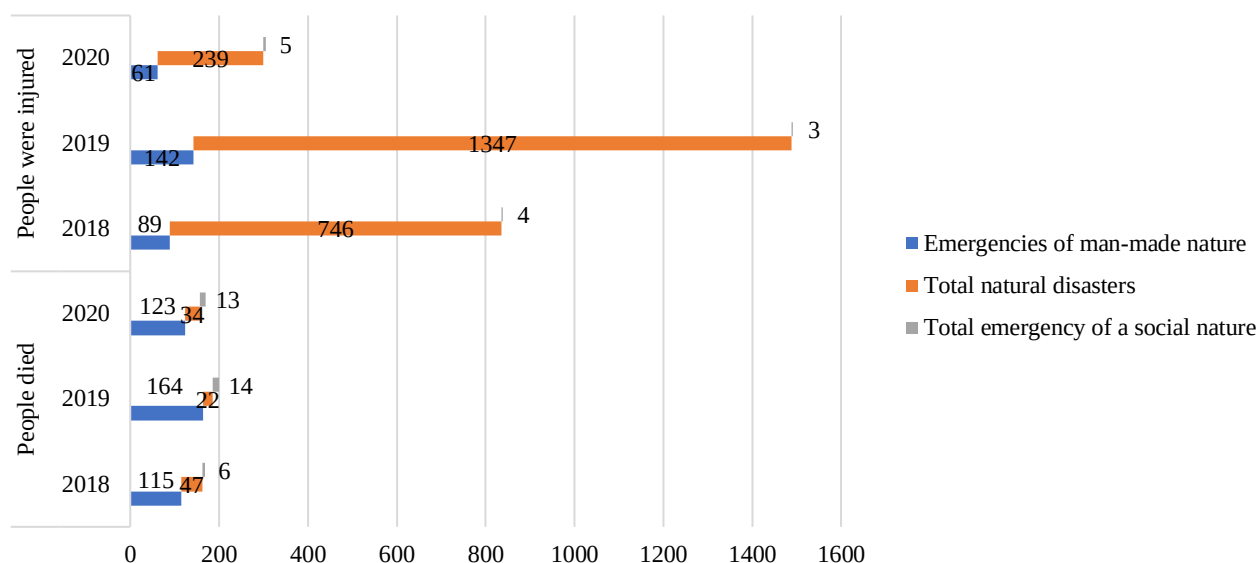


Рисунок 2.6 – Людські втрати у 2018-2020 рр. через надзвичайні ситуації
(джерело: побудовано автором за даними [48; 171; 236])

Порівняно з 2018 роком загальна кількість НС у 2019 році збільшилася на 14,1 %, при цьому кількість НС техногенного характеру збільшилася на 25 %, а кількість НС природного характеру – на 5,2 % [48; 175].

У звітному періоді спостерігається збільшення на 78 % кількості постраждалих (переважно за рахунок медико-біологічних НС) та на 18,5 % кількості загиблих у НС [48; 175].

Порівняно з 2019 роком, загальна кількість НС у 2020 році зменшилася на 20,5%, при цьому кількість НС техногенного характеру зменшилася на 21,7% (насамперед через зменшення: на 60% кількості НС в системах життєзабезпечення, на 19% – НС на транспорті, на 8% – НС унаслідок пожеж та вибухів), а кількість НС природного характеру – на 21% (зафіксовано зменшення на 42% кількості медико-біологічних НС, насамперед спричинених харчовими отруєннями людей, однак зафіксовано збільшення більш

ніж у 1,6 рази кількості НС унаслідок пожеж в природних екосистемах) [48; 175] (табл. 2.1).

Таблиця 2.1 – Статистичні дані щодо кількісних показників класифікованих надзвичайних ситуацій (джерело: побудовано автором за даними [48; 171;175])

Вид НС	Кількість НС			Загинуло людей			Постраждало людей		
	2018	2019	2020	2018	2019	2020	2018	2019	2020
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
НС техногенного характеру									
НС унаслідок аварій чи катастроф на транспорті	18	16	13	63	75	57	80	47	34
НС унаслідок пожеж, вибухів	22	27	26	52	79	66	9	81	27
НС унаслідок наявності у навколишньому середовищі шкідливих і радіоактивних речовин понад ГДК	2	3	0	0	0	0	0	0	0
НС унаслідок раптового руйнування будівель і споруд	0	4	4	0	10	0	0	14	0
НС унаслідок аварій в електроенергетичних системах	1	0	0	0	0	0	0	0	0
НС унаслідок аварій у системах життєзабезпечення	5	10	4	0	0	0	0	0	0
<i>Всього НС техногенного характеру</i>	<i>48</i>	<i>60</i>	<i>47</i>	<i>115</i>	<i>164</i>	<i>123</i>	<i>89</i>	<i>142</i>	<i>61</i>
НС природного характеру									
Геологічні НС	1	0	0	0	0	0	0	0	0
Метеорологічні НС	4	16	12	0	7	0	0	13	10
Гідрологічні НС поверхневих вод	2	0	3	0	0	5	0	0	0
НС, пов'язані з пожежами у природних екологічних системах	9	8	13	0	0	16	2	0	133
Медико-біологічні НС	61	57	35	47	15	13	744	1334	96
<i>Всього НС природного характеру</i>	<i>77</i>	<i>81</i>	<i>64</i>	<i>47</i>	<i>22</i>	<i>34</i>	<i>746</i>	<i>1347</i>	<i>239</i>
НС соціального характеру									
Встановлення вибухового пристрою у багатолюдному місці, установі (організації, підприємстві), житловому секторі, транспорті	1	1	1	0	1	0	4	2	4
НС, пов'язані з нещасними випадками з людьми	2	4	4	6	13	13	0	1	1

Продовження таблиці

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<i>Всього НС соціального характеру</i>	3	5	5	6	14	13	4	3	5
Всього НС	128	146	116	168	200	170	839	1492	305

У 2020 році зафіксовано найменшу кількість надзвичайних ситуацій за період спостережень починаючи з 1997 року, натомість збільшилася масштабність НС та зафіксовано зростання більш ніж у 6 разів суми завданих надзвичайними ситуаціями збитків [175] (рис. 2.7).

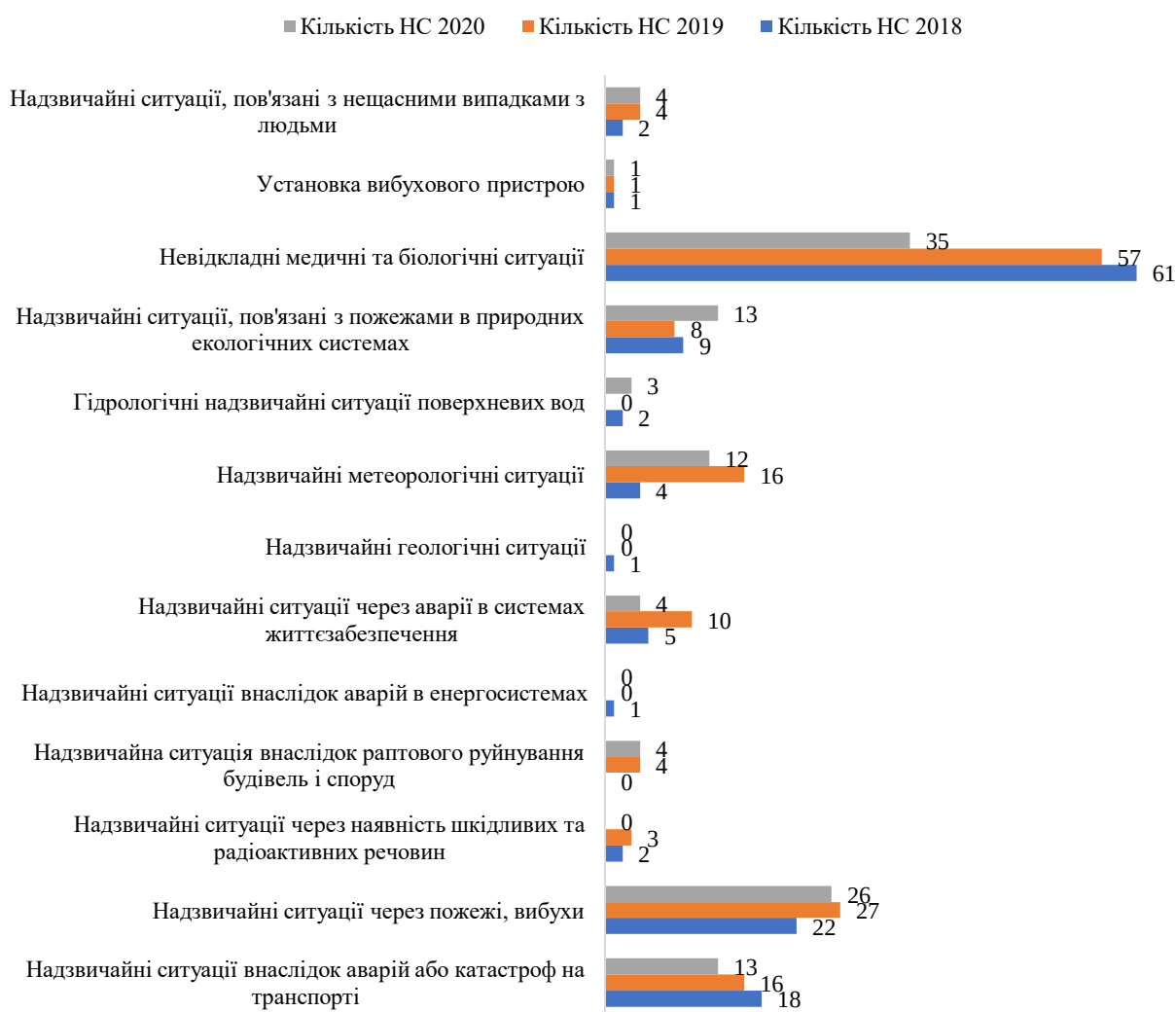


Рисунок 2.7 – Статистичні дані щодо кількісних показників НС техногенного характеру в Україні у 2018-2020 р. (джерело: побудовано автором за даними [48; 171;175])

Ситуація у великих сферах проявляється в надзвичайних ситуаціях. Так, регіон Тохоку, північно-східна Японія, був вражений гігантським землетрусом, який стався в Тихому океані поблизу Тохоку, а згодом його вразило гігантське цунамі. Ці небезпеки завдали величезної шкоди східному узбережжю Японії. Така втрата сильно вплинула як на відновлення, так і на економічну активність країни в цілому [18; 117]. Кожна нова надзвичайна ситуація – це привід для пошуку ефективного механізму для швидкого вирішення надзвичайних ситуацій та розробки заходів щодо запобігання виникненню нових надзвичайних ситуацій. Це, відповідно, потребує певних економічних витрат.

Нами було проведено опитування онлайн за допомогою Google форм для визначення факторів, які найбільш турбують людей через пандемію COVID-19. На рис. 2.8 представлено фактори, які перейшли 10-ти відсотковий поріг.



Рисунок 2.8 – Питання, які турбують працівників у зв'язку з пандемією COVID-19 (джерело: сформовано автором)

Також було досліджено погляди на ринок праці через пандемію OVID-19 з боку роботодавців (рис. 2.9.)

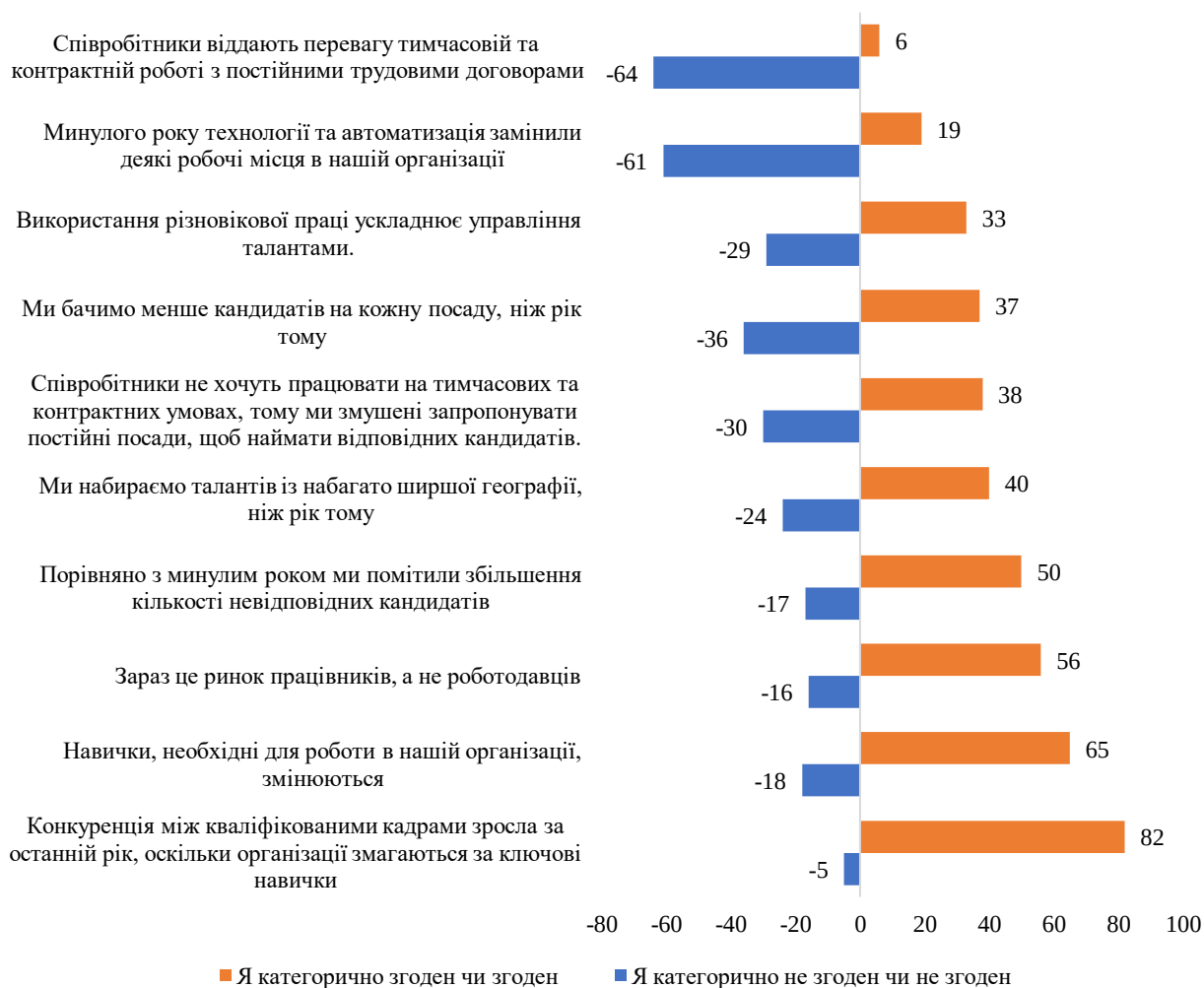


Рисунок 2.9 – Погляди на ринок праці (% респондентів) (джерело: сформовано автором)

Розглянемо світовий вплив надзвичайних ситуацій на кадрову безпеку на прикладі пандемії COVID-19.

Коронавірус – небезпечне захворювання, жертвами якого щодня стають десятки тисяч людей у всьому світі. Пандемія справила величезний вплив як життя людини. Від неї постраждала світова економіка.

Світові уряди шукають вихід із складної економічної ситуації. Згідно з прогнозами, очікується зниження ВВП у більшості держав на 4-7% за рік [224]. Після оголошення глобальної пандемії наближення світової економічної кризи стало дуже відчутним. Ризики, пов'язані з поширенням коронавірусу, негативно позначилися на вартості акцій та активів багатьох компаній.

Нова катастрофа через COVID-19 загрожує всьому людству своїм поширенням у всьому світі та кількістю загиблих. Він виник у грудні 2019 року в Ухані, Китай від кажанів, і від них він передався людям. Щоб розірвати ланцюг передачі вірусу, кілька країн ввели повний карантин. Це включає роботу з дому та обмеження на подорожі.

Більшість країн прийняли часткове або повне «блокування» та ввели «соціальне дистанціювання», щоб контролювати швидку передачу COVID-19 та його наслідки. Хоча глобальне економічне зростання зменшилося через загальнонаціональний карантин, є певні позитивні наслідки для навколишнього середовища.

У період карантину рівень викидів NO₂ та вуглецю в атмосферу помітно зменшується через обмежене споживання викопного палива промисловістю, тепловими електростанціями та повітряним транспортом. Концентрація NO₂ в атмосфері більшості населених міст Європи знизилася на 45–54%. Інтенсивність твердих частинок PM_{2,5} і PM₁₀ знизилася на 43% і 31% відповідно, у нижній атмосфері, що вказує на покращення якості повітря в різних частинах світу через менший рух транспорту та будівельні роботи. SPM зменшено до 15,9%, що свідчить про покращення якості поверхневих вод. Новий безлюдний берег розвинувся через меншу діяльність річки в цей період. Шумове забруднення помітно впало нижче 60 дБ навіть у людних містах. Таким чином, атмосферне середовище певною мірою відновлено в усіх відношеннях завдяки такому всесвітньому карантину, спрямованому на контроль пандемії COVID-19. Зміни в поведінці диких тварин, птахів, метеликів, домашніх і вуличних тварин, які відбиваються на екосистемі їх відносного регіону, свідчать про невтручання діяльності людини в життя природних істот під час карантину. Існує певна кореляція між атмосферними змінами та змінами поведінки природних істот під час карантину. Метою цього дослідження є зосередити критичний аналіз впливу діяльності людини на атмосферне середовище для сталої екосистеми в довгостроковій перспективі. Показово, що існує великий обсяг досліджень щодо

сталого розвитку атмосферного середовища та екосистеми істоти за відсутності людини.

Було доведено, що це блокування корисно для навколишнього середовища: позитивний вплив можна побачити в містах метро, де рівень забруднення зменшився, а всі організми, такі як тварини та птахи, вільно бродять через меншу небезпеку забруднення. Синє небо знову стало видно в таких містах, як Делі, Індія, де було так багато проблем зі смогом. З іншого боку, негативні наслідки такі, як збільшення пластикових відходів, а також біомедичних відходів. Поява нового коронавірусу призвело до збільшення використання стерилізації та упаковки харчових продуктів, туалетного паперу, масок для рук, рукавичок, захисних щитів, засобів для чищення та дезінфікуючих засобів для рук, що призвело до проблеми утилізації наприкінці життєвого циклу, а також утворює тони пластику та інші відходи. Цей приріст призвів до пластикового забруднення суші, а також океанів, погіршує якість навколишнього середовища та завдає шкоди живим істотам, якщо їх не утилізувати належним чином. За даними ВООЗ, у світі щодня використовується близько 16 мільйонів рукавичок і 89 мільйонів масок. Так само в Ухані (Китай) під час пандемії медичні відходи, що виробляються в лікарнях за день, становлять 240 метричних тон [91].

Хворобою заразилося близько 52,44 мільйона людей, з яких близько 1,29 мільйона людей померли станом на 12 листопада 2020 року, і досі підрахунок триває [55]. Незважаючи на те, що близько 36,67 мільйона людей одужали від хвороби, все ще всі 220 країн, районів або територій з активними хворими перебувають під тиском смертоносного вірусу корони. Блокування та відключення – це два соціальні заходи, які розглядаються як доступні запобіжні заходи проти COVID-19. Вимірювання впливу COVID-19 негативно впливає не лише на соціальну, економічну, освітню, а й на всі сфери людського життя, такі як віра, релігія тощо. Хвороба надала свій величезний вплив на багато функціональних та структурних аспектів у секторах. соціальний, освітній, економічний та релігійний рівень. Незалежно від географічного розташування чи багатства, COVID-19 вразив усі країни безпосередньо. Соціально-

економічний, освітній та релігійний сектори зазнають негативного впливу COVID-19. Виявлено, що деякі релігійні події також позитивно впливають на поширення пандемії. Однак такі несприятливі наслідки COVID-19, ймовірно, триватимуть через невизначеність щодо ліквідації хвороби, оскільки специфічні ліки чи вакцина досі недоступні проти COVID-19. COVID-19 має надзвичайний вплив на соціально-економічний, освітній та релігійний сектори.

Які наслідки можуть виникнути у світовій економіці через COVID -19:

- зниження прогнозних показників економіки.

У зв'язку з пандемією великі банки та інші фінансові організації знизили свої прогнози щодо зростання світової економіки. Наприклад, вважається, що зростання ВВП у Китаї складе 4,9% [91]. Це на 5,7 процентних пунктів нижче, ніж очікування попереднього року. У 2020 році прогнозували зростання світової економіки в розмірі 2,4%, що нижче за попередній показник на 2,9% [100].

- зниження активності виробництва;

У Китаї виробничий сектор дуже постраждав від коронавірусу. Активність виробництва рекордно знизилася рівня 40,3 (показник нижче 50 означає скорочення). Такий же негативний вплив пандемія справила на В'єтнам, Сінгапур та Південну Корею.

- скорочення сектора послуг;

Через пандемію скоротилися доходи населення, а деякі громадяни втратили роботу. Це негативно позначилося на роздрібній торгівлі, авіації та ресторанному бізнесі. Такий вплив на сектор послуг пандемія справила у більшості країн, зокрема в Україні та США.

- зниження вартості нафти;

Скорочення виробничої активності не могло не вплинути на попит на нафту. Попит зменшився і, відповідно, ціни на нафту також впали. Країни ОПЕК+ не змогли домовитися про нову угоду щодо видобутку цієї корисної копалини, зниження цін почалося ще до пандемії, а у процесі вартість стала негативною величиною.

- проблеми на фондовому ринку;

Ризики та страхи, пов'язані з коронавірусом, негативно вплинули на настрої інвесторів, через що сталося різке зниження цін на акції на найбільших ринках.

Пандемія також може вплинути на фондові ринки у трьох напрямках:

- а) зниження ділової активності;
- б) зниження активності на місцевих ринках;
- в) стрес на фінансових ринках.

Скорочення доходів від облігацій: страхи через поширення вірусу знизили прибутковість облігацій. Трежерис у США вважаються надійними активами, які інвестори віддають перевагу в період нестабільності та невизначеності. В Америці доходність від облігацій знизилася до 1% за 7 днів [61]. Такого раніше не сталося. Прибутковість 10-річних цінних паперів досягла рівня 0,3% [26].

– скорочення світового туризму

Доходи від туризму у всьому світі становлять 5,7 трильйона доларів [82]. У цій галузі працює майже 10% працездатного населення. Саме туристичний бізнес зазнав найбільших втрат від пандемії COVID-19 [76].

Через закриті кордони, запроваджені обмеження та скасування поїздок у сфері туризму спостерігається значне скорочення. Повсюдно скасовуються розважальні заходи та ділові конференції, туристи знімають броню з готелів та квитків. Постраждали не лише туристичні, а й транспортні бізнес-структури.

Експерти вважають, що пандемія позбавить світову економіку 5 трильйонів доларів упродовж наступних років. Аналітики вважають, що падіння буде швидким, а ось часу на відновлення знадобиться чимало.

Директор Міжнародного валютного фонду висловив думку про те, що поточна економіка готова до кризи і здатна впоратися з нею. Масштабний розвиток галузі та високий рівень зайнятості працездатного населення допоможе країнам у боротьбі з пандемією. Він вважає, що головний спосіб боротьби з коронавірусом – обмеження його поширення.

Вплив коронавірусу на американську економіку.

Безробіття.

Якщо в лютому 2019 року рівень безробіття в США досяг найнижчого за 50 років значення – близько 3,6%, то в червні 2020 року показник зріс до «рекордних» 14,7%, приблизно 6,7 мільйона американців подали заяву на отримання допомоги (це в 10 разів більше за рекордний показник за 1982 рік) [87]. Однак у 2021 році рівень безробіття становив уже 6,7% та продовжує знижуватися – до 6,2% у березні (рис. 2.10).

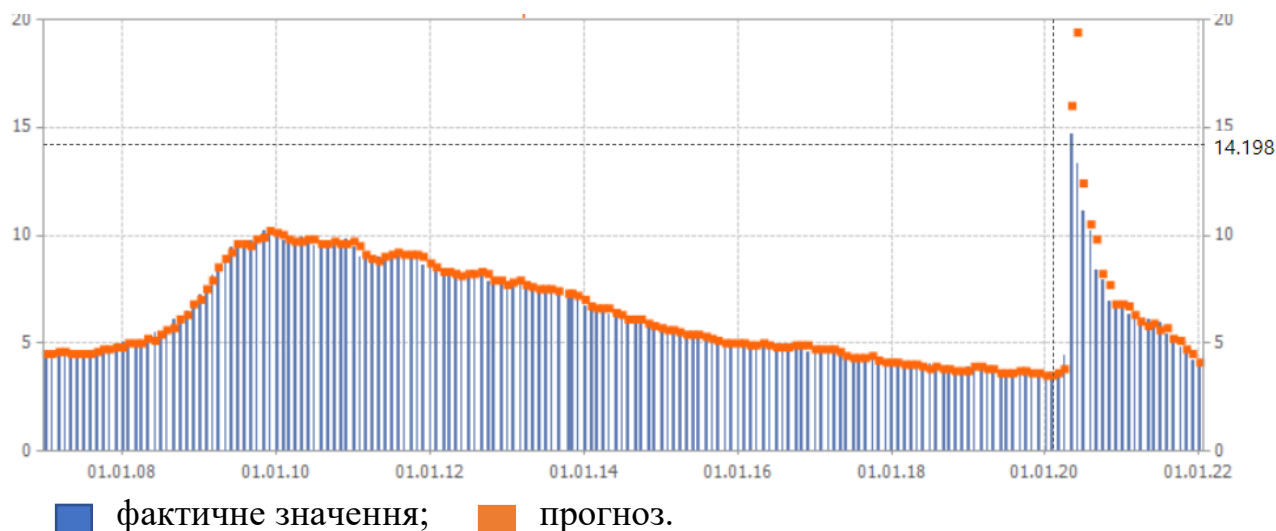


Рисунок 2.10 – Рівень безробіття у США [215]

Прогнози ФРС досить оптимістичні, фахівці очікують показник на рівні 3,9% у 2022 році та 3,5% у 2023 році.

Вплив відкладених інвестицій.

У 2020 році падіння інвестицій у будівництво житла становило майже 30%, проте експерти вважають, що проблема була не в зниженні купівельної спроможності, а в переході в режим очікування, в тому числі і через обмеження щодо переміщення всередині країни. Щоб стимулювати продажі, було знижено іпотечні ставки – з 4,5% до 2,8% (у грудні 2020 року – 2,65%, найнижчий показник за 50 років) [103].

Ринок активізувався, і 2021 року ринок зафіксував уже дефіцит пропозицій – їхня кількість знизилася на 43% порівняно з попереднім роком, що спричинило підвищення цін. Результати такого стимулювання ринку невтішні – на думку

експертів, постраждали люди із середнім статком, адже на 10% зросла кількість округів, нерухомість у яких стала для них менш доступною. Більше часу потрібно на накопичення першого внеску, а це означає, що купити перше житло стало складніше.

Оскільки найближчим часом світ не звільниться від COVID-19, оскільки світ ще чекає на конкретну вакцину чи ліки проти цієї хвороби, усі повинні навчитися жити з COVID-19. Проте, світ має вчитися з поточних наслідків COVID-19 і використовувати їх як центри уваги для розробки майбутньої політики захисту суспільства.

2.3 Передумови формування кадрової безпеки у системі ризик-менеджменту бізнес-структур під впливом надзвичайних ситуацій

Аналіз показав, що для підтримки безперервного функціонування та стійкості бізнесу бізнес-структурам слід тримати руку на пульсі та діяти на випередження. Надзвичайні ситуації стають все частішими, а їхній вплив все непередбачуваним.

Спалах коронавірусу змінив порядок денний для бізнесу, якому слід якнайшвидше замислитися як про заходи реагування на серйозні потрясіння, так і про плани відновлення та трансформації роботи в майбутньому.

Можна виділити п'ять пріоритетних областей – насамперед, виходячи з уроків, яким довелося вивчити компаніям у Китаї та інших азіатських країнах, які потрапили першими під удар епідемії.

По-перше, безпека людей та безперервне функціонування бізнесу. Питання безпеки та благополуччя працівників набули особливої важливості. Люди очікують інструкцій від роботодавців, громадських та політичних діячів. Відкритий та прозорий діалог допоможе знизити загальну напругу, підвищити

згуртованість та забезпечити в результаті нормальне функціонування бізнесу [144].

Бізнес-структури можуть вжити ряд заходів, наприклад, ввести або розширити режим гнучкого робочого графіка та знайти інші можливості, щоб дозволити працівникам працювати з дому та бути в безпеці. Залежно від галузі можна переформувати команди та перерозподілити ресурси, а також розробити заходи щодо захисту персоналу та створення безпечних умов праці. Крім того, можна організувати регулярні розсилки, щоб тримати співробітників в курсі поточної ситуації та рішень, які приймаються на рівні уряду та органів охорони здоров'я. Це допоможе персоналу та бізнес-структурі пережити кризу [143].

Важливо знайти баланс, щоб підтримати поточну діяльність у нових умовах із мінімальними втратами для бізнесу. Якщо характер роботи не дозволяє персоналу працювати з дому або перейти на гнучкий графік у зв'язку з необхідністю залишатися на робочому місці або взаємодіяти з клієнтами, слід вжити заходів щодо запобігання розповсюдженню вірусу [167].

У спробі убезпечити робочі колективи муніципальна влада в деяких регіонах працює з великими даними, які збирають ІТ-компанії та мобільні оператори, щоб створити систему з QR-кодом, яка відстежує пересування людини і дозволяє підтвердити, що за останні 14 днів він не знаходився в місцях підвищеного ризику. На централізованому та місцевому рівні приймаються рішення щодо часткового або повного звільнення від сплати оренди та внесків на соціальне страхування або надання відстрочки.

Але навіть попри всі ці заходи деякі бізнес-структури не зможуть уникнути збоїв у роботі. Обмеження на переміщення працівників, які вводяться в різних країнах на державному та місцевому рівні, ведуть до нестачі персоналу та підвищення витрат. Бізнес-структурам, що стикаються з нестандартними проблемами, які не враховані в рамках ініціатив боротьби з коронавірусом, слід звертатися за консультаціями до місцевих органів влади. У ряді країн приймаються програми фінансової та іншої підтримки малих підприємств та

цілих галузей, включаючи готельний бізнес та туризм, які опинилися під серйозною загрозою через COVID-19.

По-друге, нова стратегія безперервності бізнесу. Багато хто не зможе уникнути значних збоїв у діяльності під час епідемії COVID-19, і це позначиться на ефективності бізнесу. Першими під удар кризи потрапили бізнес-структури, які працюють із Китаєм – вони почали відчувати серйозні проблеми з постачанням. Сьогодні кризою охоплена і Європа, і США, де все більше бізнес-структур стикаються зі збоями в роботі та спостерігають зміну споживчого попиту, особливо в таких галузях, як виробництво споживчих товарів, роздрібна торгівля, промисловість, біотехнології та автомобілебудування.

Для того, щоб вижити в кризу, бізнесу слідуює:

– відстежувати короткострокову ліквідність. Бізнес-структурам необхідно запровадити процедуру моніторингу короткострокових грошових потоків, щоб мати можливість вчасно спрогнозувати їх скорочення та вжити оперативних заходів [98]. Необхідно також підвищити ефективність управління оборотним капіталом, особливо у частині стягнення дебіторської заборгованості та контролю запасів. Крім того, для скорочення циклу оборотного капіталу важливо шукати нестандартні рішення та діяти на випередження. Особливу увагу слід приділити регулярній взаємодії з постачальниками, щоб вчасно помітити потенційні ризики [276].

– оцінювати фінансові та операційні ризики та швидко на них реагувати. Бізнес-структурам необхідно відстежувати ознаки зростання прямих витрат і рентабельність, щоб за необхідності швидко розпочати переговори щодо перегляду договорів. Ті, хто не відреагує вчасно або не зможе переглянути домовленості, можуть мати справу з фінансовими проблемами, які загрожують довгостроковими наслідками [212].

Крім контролю точок вразливості всередині бізнес-структури, необхідно також відстежувати фактори, які можуть вплинути на споживачів, постачальників, підрядників та партнерів. Зокрема, можна провести свого роду

стрес-тестування бізнесу постачальника першого та другого рівня, які можуть потрапити під удар кризи. Це особливо актуально для автомобілебудівної та фармацевтичної галузі, що сильно залежать від сторонніх постачальників. І, нарешті, слід пам'ятати про те, що ризики знецінення активів можуть не лише погіршити стан всього балансу, а й призвести до порушень обмежувальних умов договорів із банками та іншими кредитними установами.

– вивчити багатоваріантні варіанти ланцюжка постачання. Бізнес-структурам, які закупають запчастини та сировину на ринках, захоплених коронавірусом, слід задуматися про пошук альтернатив. Наприклад, один японський виробник розглядає можливість перенесення до Малайзії заводу зі збирання комерційних кондиціонерів, що базується сьогодні в Ухані, столиці провінції Хубей, в якій було введено карантин через спалах коронавірусу. Тим часом міжнародна компанія з виробництва одягу має намір перенести виробництво з Уханя до В'єтнаму та Індонезії. Такі швидкі заходи нададуть тимчасове місце виконання зобов'язань перед клієнтами. Бізнес-структури, які закупають товари в міру виникнення потреби або мають неформальні домовленості з різними постачальниками послуг, у тому числі логістичних, повинні бути готові до можливих проблем з поставками як під час кризи, так і після неї у зв'язку з потенційним стрибком попиту [1].

– визначити вплив спалаху COVID-19 на бюджети та бізнес-плани. Бізнес-структурам слід перевірити фінансові плани на стійкість у різних сценаріях, щоб оцінити, який вплив може вплинути на фінансові результати та як довго вона триватиме. Якщо бізнес-плани та передумови для складання бюджетів виявляться неактуальними через наслідки кризи, їх доведеться переглянути, щоб адаптуватися до змін. А якщо вплив пандемії загрожує стати нищівним, слід визначити необхідний мінімум для підтримки операційної діяльності щодо укомплектованості персоналом, взаємодії з постачальниками, розміщення потужностей і технологій.

Можуть також виникнути проблеми з короткостроковим поповненням капіталу задля забезпечення безперервної діяльності. Виходячи з результатів

аналізу можна розглянути можливість залучення короткострокового капіталу, рефінансування заборгованості, залучення додаткових кредитів у банків та інвесторів та звернення за державною підтримкою. Крім того, необхідно комплексно проаналізувати операційні витрати, щоб якомога скоротити всі некритичні для бізнесу статті.

По-третє, взаємодія зі стейкхолдерами.

Прозорий, прямий та регулярний діалог може стати гарним фундаментом для трансформації діяльності та отримання поточної підтримки від споживачів, працівників, постачальників, кредиторів, інвесторів та регуляторів.

а) споживачі. Бізнес-структурам слід своєчасно інформувати споживачів про можливі збої у поставках товарів чи послуг [149]. Вкрай важливо мати відкриті канали комунікації на випадок невиконання договірних зобов'язань внаслідок збою виробництва або постачання, щоб вчасно поінформувати контрагентів про затримки або настання обставин непереборної сили. Такі дії на випередження допоможуть запобігти штрафним санкціям за невиконання зобов'язань перед споживачами [156].

б) працівники. Порядок взаємодії з персоналом повинен бути націлений на пошук балансу між вживанням запобіжних заходів і збереженням робочого настрою.

в) постачальники. Бізнес-структурам необхідно постійно залишатися на зв'язку з постачальниками товарів та послуг, щоб бути готовими до можливих збоїв у зв'язку з епідемією COVID-19, розуміти їх часові рамки та мати можливість швидко знайти альтернативні варіанти [91].

г) кредитори та інвестори. Може знадобитися аналіз кредитних договорів, невиконання яких пов'язані з особливими ризиками. Також важливо уникнути формальних порушень умов. Завдяки своєчасним заходам можна підготувати ґрунт для переговорів із кредиторами щодо перегляду умов чи рефінансування заборгованості [150].

д) регулятори. Можуть знадобитися консультації з юристами бізнес-структур щодо її потенційних зобов'язань. Від бізнес-підрозділів може

знадобитися посилена взаємодія із зацікавленими особами для врегулювання розбіжностей та збору доказової бази.

Бізнес-структурам слід задуматися, наскільки надійний їхній ланцюжок поставок і чи мають вони достатню гнучкість, щоб витримати кризу протягом трьох місяців.

По-четверте, отримання максимум підтримки від держави.

Китай вживає заходів на національному та місцевому рівні, щоб підтримати бізнес, у тому числі в частині фінансування, соціального страхування та оподаткування. Комісія з регулювання ринку цінних паперів Китаю, наприклад, почала пропонувати публічним компаніям рефінансування заборгованості. США, Великобританія та низка інших розвинених країн недавно повідомили про рішення переглянути деякі аспекти оподаткування та механізми фінансування.

Бізнес-структурам необхідно відстежувати, які заходи підтримки вживаються на державному рівні, які з них можуть принести максимальну користь з урахуванням специфіки бізнесу та яку допомогу вони можуть отримати. Програми державної підтримки можуть відрізнятися залежно від галузі та країни. Необхідно виявити і проаналізувати всі можливості, щоб зрозуміти, які з них принесуть організації найбільшу користь.

Зокрема, Державна податкова адміністрація Китаю опублікувала низку регламентів, щоб підтримати заходи щодо стримування епідемії. Вони передбачають:

а) звільнення від ПДВ або відшкодування ПДВ для організацій, які виконують роботи в галузі епідемічного контролю або виробляють засоби першої необхідності для заражених регіонів;

б) повне звільнення з прибутков податку покупок устаткування з метою виробництва профілактичних коштів;

в) звільнення від прибуткового податку на премії та інші заохочувальні виплати учасникам заходів із стримування епідемії;

г) стимулювання пожертвувань на громадські цілі;

д) тимчасові пільги зі сплати страхових внесків та податкові звільнення, надані податковою адміністрацією та міністерством фінансів, допомогли знизити навантаження на бізнес-структури.

Інші країни, захоплені епідемією, у тому числі Сінгапур та Японія, вживають аналогічних державних заходів. Бізнес-структурам слід моніторити державні ініціативи, щоб вчасно скористатися запропонованими можливостями та захистити себе від ризиків. Детальніше державну підтримку формування кадрової безпеки бізнес-структур буде розглянуто у п. 3.3.

По-п'яте, підвищення стійкості та готовність до нової «нормальності».

Після тестування стратегій на міцність та узгодження із зацікавленими особами можливих траєкторій розвитку необхідно буде не лише реалізувати скориговані плани, а й уважно відстежувати розвиток ситуації, що залишається невизначеною. Істотні відхилення від наміченого плану мають бути вчасно помічені керівництвом. Так бізнес-структура зможе швидко на них відреагувати та уникнути додаткових негативних наслідків.

Коли епідемію коронавірусу буде взято під контроль, необхідно буде знову проаналізувати та скоригувати плани щодо збереження безперервності бізнесу. Важливо також оцінити ефективність заходів, що вживаються. При виявленні прогалин слід зрозуміти їх можливі причини, які можуть включати невчасність заходів, нерозвинену інфраструктуру, нестачу персоналу або зовнішні фактори екологічного характеру. Вивчені уроки можуть стати фундаментом для розробки нових принципів роботи та планів екстрених заходів, які допоможуть підвищити стійкість бізнесу перед майбутніми викликами.

Отже, представимо науково-методичний підхід до формування кадрової безпеки як складової системи ризик-менеджменту бізнес-структур (рис. 2.11).

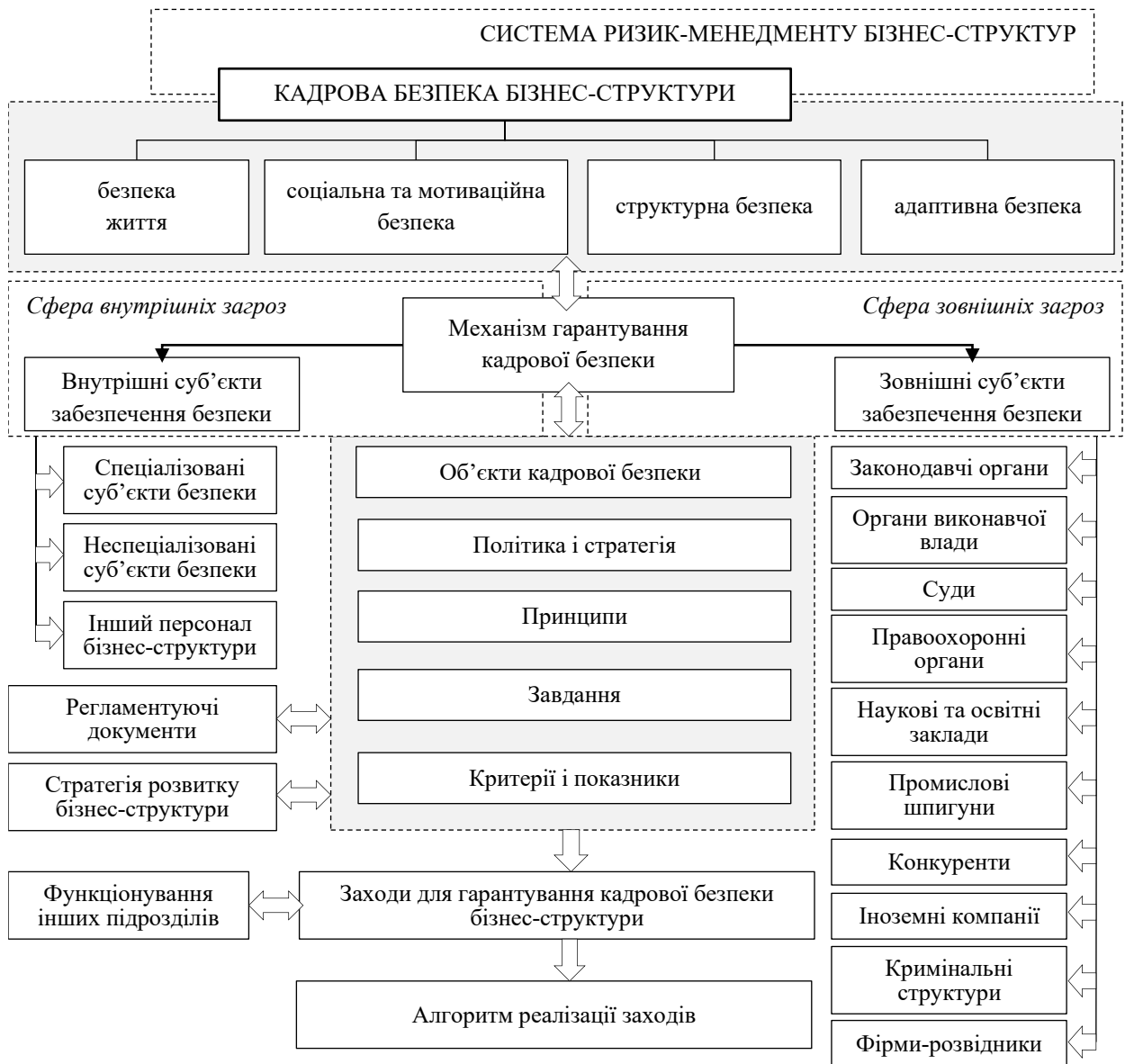


Рисунок 2.11 – Науково-методичний підхід до формування кадрової безпеки як складової системи ризик-менеджменту бізнес-структур (джерело: авторська розробка)

Запропоновано науково-методичний підхід до формування кадрової безпеки як складової системи ризик-менеджменту бізнес-структур, який на відміну від існуючих, базується на синергізмі пріоритетів: безпека життя, соціальна та мотиваційна безпека, структурна безпека та адаптивна безпека

Водночас він чітко відображає логіку кадрової безпеки як системи, орієнтованої на безпосередню організацію роботи з персоналом та на

підтримання загального нормального стану бізнес-структури шляхом постійного обміну інформацією щодо кадрової безпеки, динаміка його провідних показників, їх співвідношення з іншими складовими економічного захисту бізнес-структури та зовнішнього середовища.

Варто зазначити, що бізнес-структури повинні користуватися усіма можливими інструментами, які є в наявності на сьогоднішній день. Одними з них є програмні продукти, які здатні забезпечити кадрову безпеку бізнес-структури:

Махарт Quickfye – це потужна система обліку робочого часу та контролю співробітників, вона покаже, на що йде робочий час. На відміну від інших шпигунських програм в Махарт QuickEye зроблений великий ухил на зручність аналізу даних. У програмі є все, що необхідно для автоматизації цього процесу: угруповання комп'ютерів по підрозділах, сортування програм по напрямках використання (офісні програми, програми мультимедіа, ігри тощо), можливість побудови діаграм, експорт звітів в популярні формати і інші функції;

Realvision – дозволяє перетворити смартфон робітника в потужну систему відеоспостереження. Основні функції: приховати відеоспостереження і аудіозапис через камеру/мікрофон смартфона. Створення відеозаписів по детектору руху і детектору звуку на SD-карті смартфона. Відеодзвінки через інтернет при спрацьовуванні детекторів руху/звуку. Відправка відеофайлів та окремих знімків з архіву SD-карти на EMAIL клієнта. Відправка оповіщень при спрацьовуванні детекторів руху/звуку: SMS, EMAIL, звичайні дзвінки. Резервне копіювання відеозаписів через інтернет на «хмарне сховище». Трансляція живого відео на інший смартфон/комп'ютер через інтернет, локальну мережу, Wi-Fi Direct;

File Control – хмарна система моніторингу та контролю мережевої і файлової активності, що забезпечує інформаційно-кадрову безпеку в офісних локальних мережах. FileControl надає наступні можливості: моніторинг виходу в Інтернет з веденням журналу відвідування сайтів і ресурсів, листування в

мережах і програмах месенджерах; контроль підключених до комп'ютера пристроїв і роботи з файлами; відео- і аудіофіксація дій користувача; контроль друку документів [40]. Крім того, FileControl дозволяє вести приховану запис розмов в Skype і робити відеозапис всіх дій користувача. Даний функціонал дозволяє надійно захистити офісну мережу від будь-яких витоків інформації;

SecureTower – є багатокомпонентної системою, інтегрованою в корпоративну мережу, яка дозволяє: повністю контролювати витік інформації по максимальній кількості каналів (e-mail, популярні месенджери, Skype, соціальні мережі, блоги і форуми, FTP-трафік, зашифрований зв'язок, зовнішні пристрої та принтери тощо); відслідковувати мережеву активність користувачів; оцінити раціональність використання працівниками корпоративних ресурсів; створити упорядкований архів комунікацій бізнес-структури;

StanffCop Standard – контролює всі дії співробітників за робочими комп'ютерами і дозволяє отримувати дані про роботу кожного з них як в режимі on-line, так і у вигляді наочних звітів за будь-який період часу [40];

Panda GateDefender Performa – перша лінія захисту проти вірусів, спаму та небажаного контенту. Висока масштабованість і балансування навантаження. Висока продуктивність. Захищає широко використовувані протоколи проти шкідливих програм, спаму і небажаного контенту;

Kaspersky Security – захист файлових серверів на платформах Windows і Linux. Рішення забезпечує стабільну і надійну захист, зручне управління і гнучкість системи звітів, сумісність і підтримку різного серверного ПЗ, оптимальне використання ресурсів і високу продуктивність.;

eScan for Linux File Servers – надійне програмне забезпечення для моніторингу вірусів і шкідливого ПЗ на серверах під управлінням Linux.;

Mail Scan for Mail Servers – прекрасне антивірусне і антиспамове рішення для поштових серверів, працююче в режимі реального часу. Забезпечує повний захист від вірусів, хробаків, троянів і інших шкідливих програм. Завдяки широкому спектру фільтрів, MailScan for Mail Servers надає

повноцінний захист проти спаму і фішингу пошти і забезпечує безпеку контенту;

Lockngo Mac – програма для Mac OS X для блокування доступу до даних на зовнішніх пристроях зберігання інформації: переносних жорстких дисках, картах пам'яті і будь-яких носіях інформації форматів FAT/FAT32/NTFS, що підключаються через USB-порт. Lockngo Mac встановить надійний пароль захисту за лічені секунди, зашифрувавши доступ 256-бітовим ключем алгоритму AES і тим самим забезпечивши повну конфіденційність даних;

AVG Anti-Virus Business Edition 2013 – це централізована захист серверів і комп'ютерів від усіх видів Інтернет-загроз, таких як віруси, черв'яки Трояни, шпигунські і рекламні програми у поєднанні з антиспам-системою і брандмауерами;

СЗ «Панцирь» – система захисту від запуску шкідливого ПЗ;

Antispam Sniper – це антиспам-плагін для Outlook Express, що забезпечує надійний захист від спаму і фішингових атак. Підтримуються протоколи POP3 і IMAP.;

SaveBackup – це безпечне і потужний засіб для резервного копіювання ваших даних для КПК.;

Lan2net Firewall – програмний firewall, призначений для організації безпечного доступу в Інтернет, захисту мережі, фільтрації сайтів, контролю та обліку трафіку. Lan2net Firewall перехоплює і зберігає дані передаються по протоколах HTTP, HTTPS, FTP, ICQ, Jabber, Skype, POP3, SMTP, IMAP. Зберігаються усі POST запити, історія листування, відправлені файли, електронні листи, включаючи вкладення, в базу даних і на жорсткий диск.;

Admin Device Lan – забороняє роботу пристроїв Flash накопичувачів, CD-ROM, дисководів на віддалених комп'ютерах мережі. ;

O&K Print Watch – потужна утиліта, яка, крім точного ведення статистики друку, допоможе розмежувати права друку та контролю доступу до принтерів бізнес-структури;

LanAgent Standard – програма для прихованого спостереження за комп'ютерами службовців в локальній мережі, виявлення витоків важливої інформації і фактів ведення переговорів з конкурентами. Здатна захистити конфіденційну інформацію та підвищити ефективність праці працівників.

І це не навіть не всі програмні продукти, які пропонують зараз на ринку. Одним з перших на ринку є File Control (рис. 2.12).

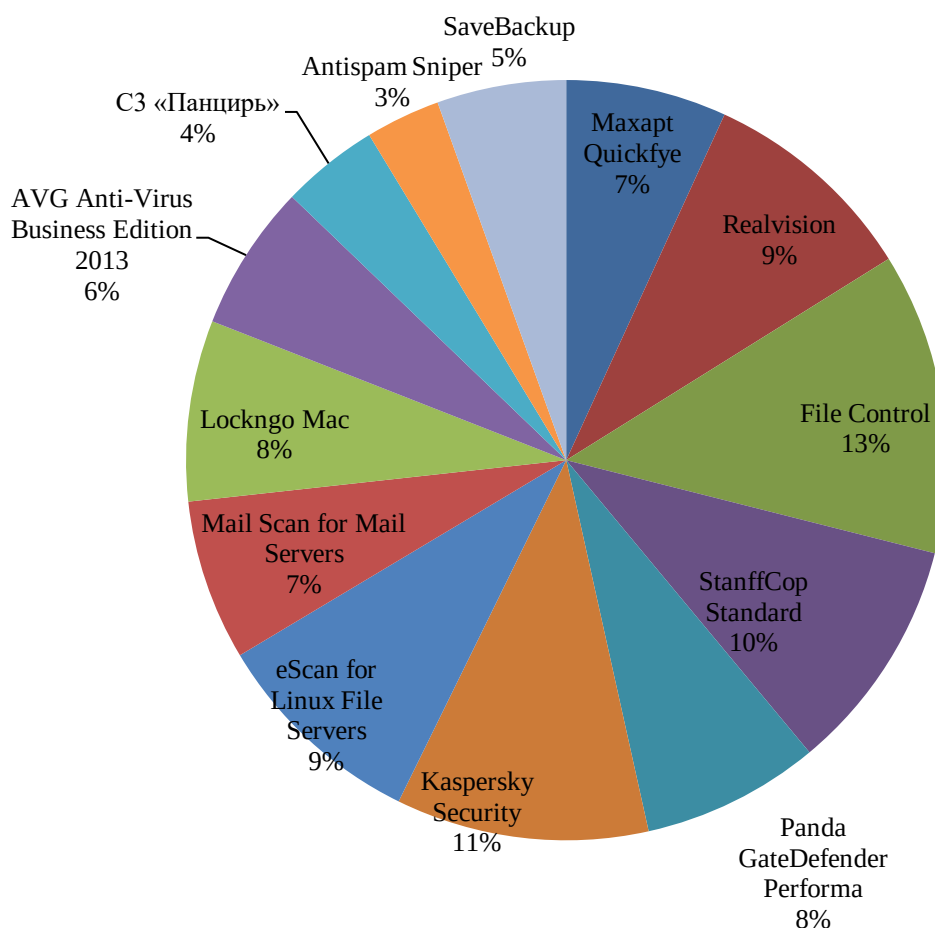


Рисунок 2.12 – Положення програмних продуктів на ринку (джерело: сформовано автором)

Виходячи з цього видно, що на перших місцях знаходяться File Control, Kaspersky Security та StanffCop Standard, які бізнес-структури воліють іншим програмам.

Використання даних програм є особливо актуальним в поспандемічний період, коли багато працівників ще працюють з дому.

Епідемію COVID-19 неможливо було передбачати виходячи із загальної логіки та доступних засобів прогнозування. Проте бізнес-структури можуть отримати безліч уроків, які принесуть користь і після кризи, якщо вони комплексно проаналізують свої дії у відповідь.

Тим часом при прийнятті рішень бізнес-структурам потрібно орієнтуватися на те, що криза колись закінчиться. Після його завершення стане ясно, які бізнес-структури мають достатню гнучкість і стійкість, щоб ефективно трансформувати бізнес-стратегію і досягти кадрової безпеки та захисту від ризиків в майбутньому.

У довгостроковій перспективі необхідно буде повернутися назад та оцінити ефективність діяльності, керівництва та ініціатив під час кризи. Важливо також проаналізувати, на яких припущеннях будується ланцюжок постачання та інші ключові елементи бізнесу, які опинилися під найбільшою загрозою через епідемію [12]. Особливу увагу слід приділити кадровій безпеці, адже пандемія змінила багато у свідомості людей: багато знизили темп і не хочуть повертатися до попереднього способу життя та умов роботи; багато людей стали більше цінувати час з родичами і не хочуть, щоб робота забирала час спілкування з рідними; багато людей стали ментально та психічно нестійкими, їм потрібна буде реабілітація тощо. Проте, найголовніше: такого роду надзвичайні ситуації будуть траплятися все частіше і бізнес-структури повинні бути готові адаптуватися до нових вимог.

Висновки до розділу 2

Дослідження надзвичайних ситуації та їх вплив на кадрову безпеку бізнес-структур дозволяють узагальнити таке:

1. Надзвичайна ситуація (НС) – це порушення нормальних умов життя і діяльності людей на об'єктах або територіях, спричинене аварією, катастрофою, епідемією, стихійним лихом, епізоотією, епіфітотією, великою пожежею, застосуванням засобів ураження, що призвели або можуть призвести до людських і матеріальних втрат, а також велике зараження людей і тварин. Хоча аналіз ризиків надзвичайних ситуацій проводиться більшістю країн як частина готовності, лише *небагато впроваджують моніторинг ризиків, що призводить до відсутності раннього попередження і, головне, ранніх заходів*.

2. Проведений аналіз вказує на факти, що підтверджують зв'язок між економічними причинами та економічними наслідками надзвичайних ситуацій.

3. Міжвідомчий постійний комітет запропонував «Готовність до реагування на надзвичайні ситуації» – це безперервний процес, розділений на три ключові елементи: аналіз і моніторинг ризиків; комплекс дій з мінімальною готовності та комплекс розширених дій щодо готовності та планування на випадок надзвичайних ситуацій. Аналізуючи розроблений Міжвідомчим комітетом підхід, можемо стверджувати, *що багато принципів перетинаються з запропонованими нами щодо управління кадровою безпекою* (рис. 1.17). Цей підхід також наголошує на надзвичайній важливості персоналу.

4. Надзвичайні ситуації, які можуть виникати і здійснювати негативний вплив на функціонування об'єктів економіки та життєдіяльність населення, поділяються за такими основними ознаками: за галузевою ознакою та за масштабами можливих наслідків. Постанова Кабінету Міністрів України від 15 липня 1998. N 1099 (1099-98-п) «Про порядок класифікації надзвичайних ситуацій» виділяє як основну підставу класифікації – обсяг заподіяних наслідків,

технічних і матеріальних ресурсів, необхідних для їх ліквідації, проте, вважаємо її недосконалою, адже вона не враховує багато чинників, зокрема вплив на діяльність бізнес-структур, організацій тощо. Тому, враховуючі іноземний досвід та напрацювання українських вчених, класифікацію надзвичайних ситуацій доповнено такими факторами, як «залежно від рівня впливу на господарську діяльність» і «залежно від рівня вимірності наслідків», а також було розширено класифікацію ознаки «об'єктив» та запропоновано розподіл на «промислові об'єкти; соціальні об'єкти і бізнес-структури» і у ознаки «мікроколективу» було запропоновано «колективу бізнес-структури». Уточнення класифікації допоможе більш точно розуміти сутність впливу надзвичайних ситуацій на діяльність бізнес-структур, а також допоможе при моделюванні різноманітних ситуацій та сценаріїв.

5. Сучасні статистичні дані доводять, що останнім часом у світі зростає кількість надзвичайних ситуацій. Причинами цього є зміна клімату, поява нових технологій та зростання вимог до контролю за цією технологією в результаті науково-технічного прогресу, збільшення населення світу та зміна екосистем, збільшення кількості військових конфліктів та виникнення нових гібридних загроз. Окремо слід виділити економічну причину. Все частіше з'являється інформація про недофінансування профілактичних заходів щодо запобігання настанню техногенних катастроф.

6. Нами було виявлено основні фактори, які найбільш турбують людей через пандемію COVID-19: збереження роботи; власне здоров'я; стрес та психологічне здоров'я; догляд за дітьми; власні фінанси; віддалена робота та виживання бізнес-структури (роботодавця).

7. Аналіз світового впливу надзвичайних ситуацій на прикладі COVID -19 показав, які наслідки можуть виникнути у світовій економіці через пандемію: зниження прогностичних показників економіки; зниження активності виробництва; скорочення сектора послуг; зниження вартості нафти; проблеми на фондовому ринку; скорочення світового туризму. Оскільки найближчим часом світ не звільниться від COVID-19, оскільки світ ще чекає на

конкретну вакцину чи ліки проти цієї хвороби, усі повинні навчитися жити з COVID-19. Проте, світ має вчитися з поточних наслідків COVID-19 і використовувати їх як центри уваги для розробки майбутньої політики захисту суспільства.

8. Аналіз показав, що для підтримки безперервного функціонування та стійкості бізнесу бізнес-структурам слід тримати руку на пульсі та діяти на випередження. Надзвичайні ситуації стають все частішими, а їхній вплив все непередбачуваним. Спалах коронавірусу змінив порядок денний для бізнесу, якому слід якнайшвидше замислитися як про заходи реагування на серйозні потрясіння, так і про плани відновлення та трансформації роботи в майбутньому. Виділимо п'ять пріоритетних областей бізнес-структур: *безпека людей та безперервне функціонування бізнесу; нова стратегія безперервності бізнесу; взаємодія зі стейкхолдерами; отримання максимум підтримки від держави та підвищення стійкості та готовності до нової «нормальності»*.

9. Аналіз надзвичайних ситуації та їх вплив на кадрову безпеку бізнес-структур дозволив *розробити науково-методичний підхід до формування кадрової безпеки як складової системи ризик-менеджменту бізнес-структур, базується на синергізмі пріоритетів: безпека життя, соціальна та мотиваційна безпека, структурна безпека та адаптивна безпека*. Водночас він чітко відображає логіку кадрової безпеки як системи, орієнтованої на безпосередню організацію роботи з персоналом та на підтримання загального нормального стану бізнес-структури шляхом постійного обміну інформацією щодо кадрової безпеки, динаміка його провідних показників, їх співвідношення з іншими складовими економічного захисту бізнес-структури та зовнішнього середовища.

10. Варто зазначити, що бізнес-структури повинні користуватися усіма можливими інструментами, які є в наявності на сьогоднішній день. Одними з них є *програмні продукти, які здатні забезпечити кадрову безпеку бізнес-структури*, використання яких є особливо актуальним в поспандемічний період, коли багато працівників ще працюють з дому.

11. Епідемію COVID-19 неможливо було передбачати виходячи із загальної логіки та доступних засобів прогнозування. Проте бізнес-структури можуть отримати безліч уроків, які принесуть користь і після кризи, якщо вони комплексно проаналізують свої дії у відповідь. Тим часом при прийнятті рішень бізнес-структурам потрібно орієнтуватися на те, що криза колись закінчиться. Після його завершення стане ясно, які бізнес-структури мають достатню гнучкість і стійкість, щоб ефективно трансформувати бізнес-стратегію і досягти забезпечення кадрової безпеки та захисту від ризиків в майбутньому. *Особливу увагу слід приділити кадровій безпеці, адже пандемія змінила багато у свідомості людей: багато знизили темп і не хочуть повертатися до попереднього способу життя та умов роботи; багато людей стали більше цінувати час з родичами і не хочуть, щоб робота забирала час спілкування з рідними; багато людей стали ментально та психічно нестійкими, їм потрібна буде реабілітація тощо. Проте, найголовніше: такого роду надзвичайні ситуації будуть траплятися все частіше і бізнес-структури повинні бути готові адаптуватися до нових вимог.*

Основні результати та положення, викладені в розділі 3, висвітлено у таких працях автора, наведених у Додатку А: [1; 2; 3; 4; 5; 7; 8; 12]

РОЗДІЛ 3

Формування і організаційно-методичне забезпечення кадрової безпеки у системі ризик-менеджменту надзвичайних ситуацій бізнес-структур

3.1 Концептуальні засади формування, забезпечення і оцінювання кадрової безпеки у системі ризик-менеджменту надзвичайних ситуацій бізнес-структур

Як показує аналіз, в Україні немає цілісних систем запобігання посадових зловживань і шахрайства з боку власного персоналу, тобто саме профілактиці приділяється дуже мало уваги з боку керівництва.

Як показує досвід, підрозділи, які мають відношення до управління людськими ресурсами: відділ кадрів бізнес-структури, служба безпеки, департаменти ризиків, штатні психологи – всі працюють самі по собі і часто не тільки не співпрацюють, а відкрито суперничають. У більшості випадків керівництво бізнес-структури не до кінця розуміє, яким є призначення служби безпеки. Це не просто охорона бізнес-структури, це механізм, який можна перетворити в єдину систему запобігання і боротьби з посадовими злочинами. Але для цього необхідно побудувати ефективну систему моніторингу кадрової безпеки в бізнес-структурі. Систему, яка включає комплекс заходів:

- оцінку кандидата на стадії працевлаштування;
- потім атестацію вже працюючого співробітника;
- аналіз загальних і персональних ризиків персоналу;
- корекцію політики мотивації персоналу.

Потім, через певний час, знову атестацію персоналу і аналіз ризиків, щоб отримати зворотній зв'язок і оцінити ефективність проведених заходів політики управління персоналом в цілому.

Систему, яка може працювати цілодобово, видавати і накопичувати стандартизовану інформацію для підрозділів служби безпеки, відділу кадрів, аналізу ризиків, внутрішнього аудиту.

Загрози кадрової безпеки можуть бути зовнішні і внутрішні. Зовнішні не залежать від волі і свідомості працівників бізнес-структури, але завдають шкоди. Наприклад, якщо лояльність або мотивація персоналу в конкурентній бізнес-структурі вище, це може привести до плинності кадрів, причому найбільш цінних працівників.

До зовнішніх загроз відносяться також тиск на співробітників ззовні, потрапляння їх в різні види залежності, інфляційні процеси (їх неможливо не враховувати при розрахунку заробітної плати і прогнозуванні її динаміки).

До внутрішніх негативних впливів можна віднести:

- невідповідність кваліфікації співробітників пропонованим вимогам;
- слабка організація системи навчання та підвищення кваліфікації;
- неякісні перевірки кандидатів при прийомі на роботу;
- неграмотна корпоративна політика.

Ці та ще ряд інших параметрів можуть завдати бізнес-структурі суттєвий фінансовий збиток.

На наш погляд, є три основні чинники кадрової безпеки.

Перший – це найм. Перш за все, розглянемо реалії процедури прийняття на роботу. При не проходженні попереднього етапу, кандидат відсівається. Отже:

- а) попередній етап – заочне виконання завдань кандидатами на посаду;
- б) співбесіда у бізнес-структурі. Може складатися з двох етапів:
 - тестування кандидата з загальних питань: логіка, ерудиція, освіченість;
 - співбесіда з менеджером по персоналу або майбутнім начальником відділу;

в) перевірка службою безпеки: перевіряється наявність/відсутність кримінального минулого по базах МВС і свої каналах, перевірка рекомендацій минулого роботодавця тощо.

Який результат з точки зору кадрової безпеки при такій процедурі? Як бачимо:

а) співробітник переконався, що кандидат досить ерудований і має необхідні психо-фізичні характеристики для заняття посади;

б) менеджер по персоналу (начальник відділу) усвідомив для себе, що кандидат є професіоналом у своїй галузі;

в) служба безпеки переконалася, що кандидат не перетинався з законом і позитивно характеризується його оточенням.

На цьому перевірка закінчена. Тут і криється основна помилка при створенні системи профілактики кадрових загроз. Професіоналізм не є синонімом поняття чесна і порядна людина, як правило, авантюристи і шахраї – це професіонали з відмінними діловими якостями. Також і результати перевірки служби безпеки не гарантують, що одного разу порушивши закон, людина буде порушувати його завжди або той, хто на момент перевірки не порушував закону, але приховує в собі схильності до вчинення посадових зловживань в майбутньому.

Для профілактики головне в кандидата наявність таких якостей, як чесність, порядність, надійність. Таким чином, не отримавши належного підтвердження чесності і порядності кандидата, його ступеня стійкості або схильності до вчинення службових зловживань, бізнес-структура приймає його на роботу.

Друга основна помилка: за кадрову, а значить і економічну безпеку бізнес-структури відповідальність несе виключно служба безпеки, а відділ управління персоналом не має до цього ніякого відношення. Це вкрай неправильно. Фахівці кадрових служб мають можливість майже на 60% знизити збитки бізнес-структури, пов'язані з персоналом і трудовими відносинами в цілому. Але кадрова безпека залежить не тільки від його відбору. Документальне та

юридичне забезпечення прийому на роботу, випробувальний термін і навіть адаптація безпосередньо зачіпають питання безпеки бізнес-структури.

Другий фактор – це лояльність – бажання дотримуватися встановлених правил поведінки у бізнес-структурі, цінності, норми поведінки, це система, яка спрямована на встановлення позитивних відносин працівників до роботодавців. Від того, ким відчуває себе співробітник бізнес-структури – важливим співробітником, якого цінують чи замінним «гвинтиком» – залежить його ставлення до роботи. Через відношення може поліпшуватися або погіршуватися якість продукції/надання послуг, а, отже, зникає або з'являється загроза браку, який безпосередньо веде до збитків. Вважаємо, що саме на цей фактор пандемія COVID-19 вплинула найбільше. Багато бізнес-структур показали себе не з кращої сторони: були й масові звільнення, навіть звільнення через Zoom [20; 233], зниження зарплати на період карантину на 30% [328], на віддалену роботу перевели 62%, відправили у неоплачувану відпустку близько 20% [329]. Тому ще більшу лояльність до бізнес-структури будуть проявляти співробітники, якщо під час пандемії роботодавці поведуть себе гідно з ними; це була свого роду перевірка у надзвичайних умовах. Це вкрай актуально через те, що багато фахівців говорять про кадровий голод [111; 193]. Поки що найбільше страждають ІТ-компанії [75; 231], проте скоро тенденція торкнеться і інших сфер.

До третього фактору відноситься контроль. За статистикою 10% співробітників ніколи не будуть чинити протиправні дії, 10% будуть їх здійснювати завжди, а 80% роблять зловживання при наявності можливостей [140]. Мета кадрової політики полягає в усуненні можливості здійснення протиправних дій для 80%. Саме контроль покликаний перевіряти, наскільки виконуються регламенти, обмеження, режими, технологічні процеси, оціночні та інші операції процедур безпеки, встановлені для персоналу, в тому числі для адміністрації. Ці заходи спрямовані на ліквідацію можливостей заподіяння шкоди і відпрацьовуються, як правило, службою безпеки або іншими підрозділами, але в меншій мірі службою персоналу.

При цьому працює принцип «компенсації недостатності уваги» до окремих факторів. Якщо бізнес-структура не зробила прийом на роботу частиною системи ризик-менеджменту, не потурбувалась про зміцнення лояльності персоналу, значить, вона витратить значні фінансові ресурси на контроль, виявлення і розслідування збитків [306; 318].

Кожен кандидат на посаду, кожен працівник бізнес-структури повинен розглядатися як постійне джерело ризику і потенційної загрози для бізнес-структури, тим більше, що мета не тільки бізнес-структури в цілому, але його підрозділів і співробітників – в отриманні доходу.

Як вже говорилося вище, профілактика значно знижує збитки бізнес-структур від кадрових ризиків і загроз. Як відомо, дешевше запобігти, ніж усувати, тому докладніше зупинимось на початковому етапі найму, а саме перевірці кандидата на чесність

З розвитком інформаційних технологій багато процесів у бізнес-структурі можна і потрібно автоматизувати, особливо, при прийнятті на роботу, що дозволить виключити суб'єктивний фактор.

Аналіз показав, що найменш витратно звертатися до сторонніх організацій, що надають послуги, ніж самим купувати необхідне програмне забезпечення та оплачувати працю фахівця. Одним з інструментів, що дозволяє визначити чесність, лояльність і благонадійність майбутнього співробітника є THL-тест, що визначає рівень чесності, лояльності і благонадійності співробітників. У табл. 3.1 наведено, що можна оцінити за допомогою даного тесту.

Таблиця 3.1 – Параметри тестування кандидатів на посаду за допомогою THL-тесту

Параметри тестування	Характеристика параметрів
1	2
Чесність	готовність подавати правдиву інформацію про себе / схильність спотворювати інформацію
Розкрадання	заперечення / позитивне сприйняття розкрадання власності бізнес-структури (гроші, інформація, товари)
Хабар	заперечення / позитивне сприйняття хабарю

Продовження таблиці 3.1.

1	2
Норми	дотримання / заперечення норм Закону та соціуму, правил та інструкцій роботодавця
Службові якості	ввічливість, акуратність в роботі / нетерпимість, агресивність, грубість до клієнта
Наркотики	схильність до вживання наркотиків і інших психотропних засобів

Особливістю тесту є те, що він діагностує схильність до службових правопорушень і зловживань у майбутньому. Тест THL – інноваційна методика оцінки благонадійності кандидата, лояльності працівника та ризиків персоналу бізнес-структури.

Слід зазначити простоту процедури:

- для тестування необхідний комп'ютер, підключений до Інтернету;
- тривалість тестування 20-25 хвилин;
- результат і рекомендації керівник отримує протягом години;
- тільки уповноважена особа може отримати результати тестів.

Основні переваги подібного роду тестів:

- досліджується система етичних і моральних норм, а не психофізіології особистості;
- враховуються наміри давати соціально-очікувані відповіді;
- даються індивідуальні рекомендації для проведення особистої співбесіди;

Впровадження таких тестів в процес управління персоналом сприяє:

- підбору благонадійних співробітників;
- виявлення представників «групи ризику»;
- підвищення лояльності персоналу;
- контролю благонадійності і лояльності персоналу в динаміці;
- своєчасного виявлення та локалізації причин і обставин загроз;
- зниження до 50% посадових зловживань персоналу;
- акуратному відсіювання тих, хто створює постійні погрози бізнесу.

- скорочення плинності кадрів і зміцнення дисципліни;
- підвищення рівня прибутковості, безпеки та іміджу бізнес-структури на ринку.

Отже, використання таких типів тестувань для визначення благонадійності кандидата на посаду дозволить бізнес-структурі значно полегшити завдання з боку забезпечення кадрової безпеки, адже, окрім перелічених вище переваг, значно скорочує час для відбору персоналу та виключає суб'єктивний фактор.

Таким чином, пропонуємо алгоритм забезпечення та оцінювання кадрової безпеки у системі ризик-менеджменту надзвичайних ситуацій (рис. 3.1), який цілеспрямований на досягнення ключових показників формування та забезпечення кадрової безпеки задля ефективного використання ресурсів, підвищення синергетичної ефективності забезпечення економічної безпеки бізнес-структури на засадах комплексності, безперебійної взаємодії та розподіленої безперервності.

Запропонована послідовність дозволить сформувати систему показників, що передбачає інтеграцію зв'язків між основними напрямками ризик-менеджменту бізнес-структури, що, у свою чергу, дозволяє більш усвідомлено підходити до вибору індикаторів кадрової безпеки та на їх основі визначати інтегральний показник стану кадрової безпеки.

Інформаційна база для аналізу показників ґрунтується на використанні таких звітів:

- «Звіт з праці» (річний і квартальний);
- «Звіт про кількість працівників, їхній якісний склад та професійне навчання»;
- «Звіт про стан заборгованості із заробітної плати», тощо.

Готують ці матеріали відповідні служби бізнес-структури: відділ праці і зарплати, кадрів, планово-економічний, бухгалтерія тощо [12].

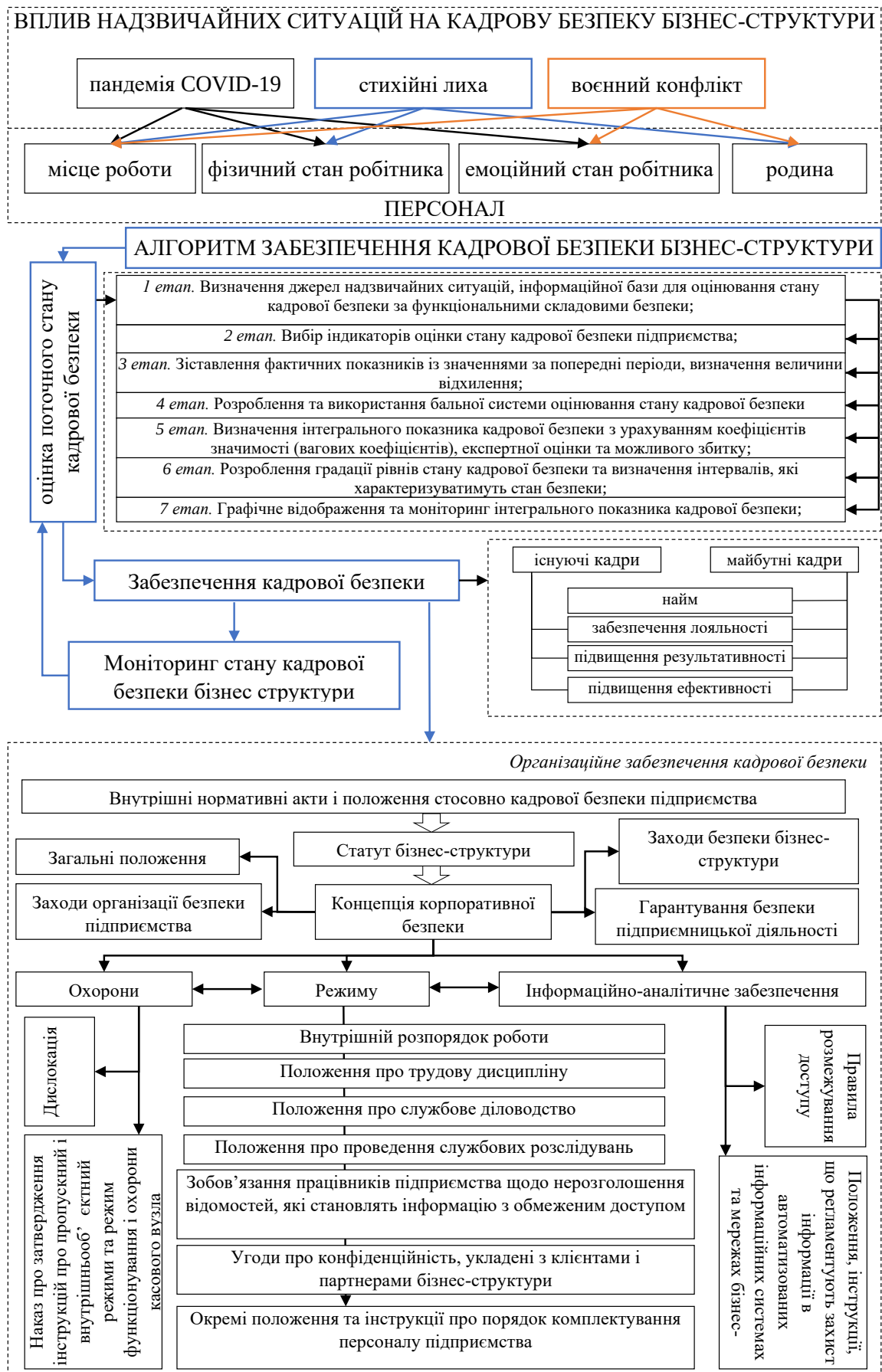


Рисунок 3.1 – Алгоритм забезпечення та оцінювання кадрової безпеки у системі ризик-менеджменту надзвичайних ситуацій (джерело: авторська розробка)

Даний алгоритм враховує рекомендацію, що формування, забезпечення і оцінювання кадрової безпеки повинне бути інтегроване у системі ризик-менеджменту надзвичайних ситуацій бізнес-структур.

Серед надзвичайних ситуацій ми виділили найбільш ймовірні для України:

- пандемія COVID-19;
- воєнний конфлікт;
- стихійні лиха.

Перші два не були характерними для України, проте з'явилися нещодавно (у 2019-2020 та у 2014 відповідно) і мають значний вплив на кадрову безпеку бізнес-структур. Третя група є характерною для всіх країн.

Також було виявлено, що крізь призму кадрової безпеки найбільший вплив вони мають на:

- побоювання втрати роботи (всі);
- фізичний стан працівника (COVID-19, стихійні лиха);
- емоційний стан працівника (COVID-19, воєнний конфлікт);
- хвилювання через вплив на родину (стихійні лиха, воєнний конфлікт)

Алгоритм передбачає 7 послідовних кроків оцінки поточного (напочатку та після здійснення відповідних заходів) та забезпечення кадрової безпеки, причому персонал розглядається як існуючий, так і потенціальний, на який багато бізнес-структур не звертають увагу, який, як нами було доведено, грає значну роль у забезпеченні кадрової безпеки.

В алгоритмі також наведене організаційне забезпечення кадрової безпеки, яке демонструє взаємозв'язок та ієрархічність елементів.

Розглянемо детальніше такий етап, як оцінка стану кадрової безпеки.

За результатами проведеного дослідження теоретичних джерел та аналізу організації системи управління кадровою безпекою бізнес-структури, розроблено етапи визначення показників оцінки стану кадрової безпеки як інструменту управління кадровою складовою системи фінансово-економічної безпеки бізнес-структури, рис. 3.2.

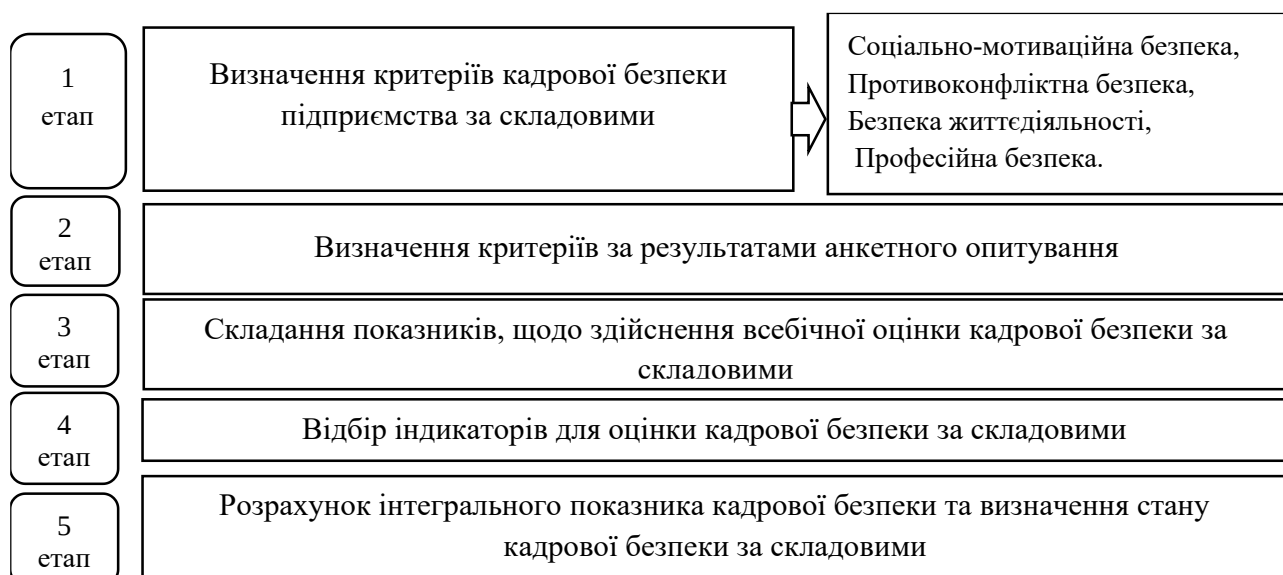


Рисунок 3.2 – Етапи оцінки стану кадрової безпеки бізнес-структури (джерело: авторська розробка, відображено у авторській публікації [4] з Додатку А)

Перший етап ґрунтується на дослідженні літературних джерел щодо визначення критеріїв впливу на кадрову безпеку бізнес-структури за складовими: соціально-мотиваційна безпека, противоконфліктна безпека, безпека життєдіяльності, професійна безпека.

Другий етап ґрунтується на визначенні критеріїв за результатами анкетного опитування, що характеризують оцінку кадрової безпеки бізнес-структури. Визначаються основні загрози з боку співробітників та чинників, що впливають на кадрову безпеку (матеріальні, не матеріальні, соціальні та інформаційні чинник).

Третій етап ґрунтується на складанні показників щодо здійснення всебічної оцінки кадрової безпеки за складовими та виявленими критеріями на попередніх етапах. Тобто на цьому етапі об'єднуються теоретичні дослідження та результати анкетних опитувань з метою відібрати відповідні індикатори для всебічної оцінки кадрової безпеки.

Четвертий етап ґрунтується на відборі індикаторів для оцінки кадрової безпеки за складовими. Значення вагомих коефіцієнтів були визначені методом

експертних оцінок. Сума ваг за всіма складовими кадрової безпеки дорівнює одиниці. За основу використовуємо методику розрахунку складових кадрової безпеки, запропоновану Назарової Г.В. та Лобазовим С.М. [238]. Розрахунок індикаторів оцінки кадрової безпеки було апробовано на прикладі ТОВ «КОПІЙКА-ЦЕНТР» (табл. 3.2) та ТОВ «ЗЕО» (табл. 3.3).

Таблиця 3.2 – Індикатори та результати оцінки кадрової безпеки за складовими на ТОВ «КОПІЙКА-ЦЕНТР» (джерело: розраховано автором за методикою [238; 283])

Складові	Індикатори	Результати		Значення вагового коефіцієнту a_{ij}
		2018	2019	
1	2	3	4	5
Соціально-мотиваційна безпека $b_1 = 0,35$	Частка плинності кадрів	0,072	0,112	0,0480
	Питомий показник укомплектованості кадрами	0,0622	0,0538	0,0351
	Співвідношення фактичного фонду робочого часу 1-го працівника та максимально можливого	0,066	0,075	0,0234
	Співвідношення середньомісячної заробітної плати на підприємстві та середньомісячної заробітної плати в галузі	0,0788	0,0905	0,0216
	Показник мотивації заробітної плати	0,0111	0,0258	0,0718
	Частка працівників, які протягом року отримували мінімальну заробітну плату	0,043	0,051	0,0761
	Співвідношення темпів зростання продуктивності праці та заробітної плати	0,048	0,0556	0,0382
	Рівень розвитку корпоративної культури	0,0215	0,0153	0,0358
Противоконфліктна безпека $b_2 = 0,25$	Рівень регламентації соціально-трудових відносин	0,0456	0,0532	0,0308
	Ступінь задоволеності працівників стилем керівництва	0,0325	0,0421	0,042
	Ступінь задоволеності працівників роботою	0,0351	0,0300	0,0617
	Частка вирішених деструктивних конфліктів	0,0325	0,0251	0,0415
	Рівень лояльності персоналу	0,0592	0,0605	0,074
Безпека життєдіяльності $b_3 = 0,15$	Коефіцієнт скорочення кількості робочих місць, що не відповідають вимогам нормативних актів	0,021	0,034	0,053
	Коефіцієнт скорочення чисельності працівників, які працюють в умовах, що не відповідають вимогам санітарних норм	0,060	0,000	0,0511
	Коефіцієнт випадків захворюваності та травматизму	0,0235	0,0532	0,0459
Професійна безпека	Коефіцієнт освітнього рівня працівників	0,0546	0,0423	0,0805
	Коефіцієнт використання кваліфікації персоналу	0,0245	0,0296	0,055
	Коефіцієнт ефективності праці персоналу	0,0310	0,0356	0,0455

Продовження таблиці 3.2

1	2	3	4	5
Професійна безпека $b_4 = 0,25$	<i>Коефіцієнт результативності праці персоналу</i>	0,0420	0,0435	0,043
	Частка працівників, що пройшли навчання протягом року	0,0223	0,0357	0,045
	Частка працівників, що підвищили кваліфікацію протягом року	0,0124	0,0115	0,031

* курсивом виділено запропоновані нами показники

Таблиця 3.3 – Вагові коефіцієнти (ступінь внеску і-го показника в інтегральний індекс, a_{ij}) ТОВ «ЗЕО» (джерело: розраховано автором за методикою [238])

Складові КБ	Індикатори кадрової безпеки	Вагові коеф., a_{ij} (норма)	2019	2020	Динаміка
1	2	3	4	5	6
Соціально-мотиваційна безпека ($b_1=0,35$)	Кпл	0,0450	0,0450	0,0450	–
	Пук	0,0151	0,0151	0,0151	–
	СфФРЧ/мФРЧ	0,0059	0,0059	0,0059	–
	СфПП/огПП	0,0184	0,0170	0,0175	0,0005
	Квік.стр	0,0294	0,0294	0,0294	–
	Кспец.к	0,0196	0,0190	0,0185	-0,0005
	СфЗП/гЗП	0,0386	0,0386	0,0386	–
	ПмотЗП	0,0518	0,0518	0,0518	–
	ЧмінЗП	0,0561	0,0561	0,0561	–
	СПП/ЗП	0,0282	0,0192	0,0196	0,0004
	Кв.роб.	0,0419	0,0212	0,0241	0,0029
	Сума за складовою СМБ		0,3183	0,3216	0,0033
Професійна безпека ($b_2=0,25$)	Косв.р	0,0505	0,0495	0,0485	-0,001
	Квик.кв	0,0363	0,0363	0,0363	0
	Кінт.р. і вин	0,0207	0,0180	0,0155	-0,0025
	Кбезд.пр	0,0296	0,0211	0,0194	-0,0017
	Чнавч	0,0146	0	0	–
	Чпідвищ.кв	0,0159	0	0	–
	Кзаб.інф	0,0358	0,0358	0,0358	0
	Кзах.інф	0,0466	0,0258	0,0294	0,0036
	Сума за складовою ПБ		0,1865	0,1849	-0,0016
Антиконфліктна безпека ($b_3=0,25$)	Ркорп.к	0,0258	0,0195	0,0204	0,0009
	Рреглам.СТВ	0,0208	0,0182	0,0195	0,0013
	РЦОЄ	0,0127	0,0092	0,0101	0,0009
	Сзад.кер	0,0196	0,0184	0,0189	0,0005
	Сзад.роб	0,0517	0,0462	0,0485	0,0023
	Ппр.виг.	0,0224	0,0194	0,0204	0,001
	СфРК/гРК	0,0218	0,0208	0,021	0,0002
	Чвир.конфл	0,0310	0,031	0,031	–
	Рлоя	0,0442	0,036	0,0394	0,0034
	Сума за складовою АКБ		0,2187	0,2292	0,0105

Продовження таблиці 3.3

1	2	3	4	5	6
Безпека життєдіяльно- сті (b4=0,15)	Ктд	0,0571	0,0480	0,0492	0,012
	Кскор.РМ	0,0330	0,033	0,033	–
	<i>Кскор. Чп.</i>	0,0326	–	0,0326	–
	Кскор.проф.ЗіТ	0,0273	0,0273	0,0273	–
Сума за складовою БЖД			0,1409	0,1421	0,0012
Інтегральний індекс			0,8644	0,8778	0,0134

* курсивом виділено запропоновані нами показники (Кв.роб. – коефіцієнт працівників, працюючих віддалено; Пр.виг. – ступінь професійного вигорання; Кскор.Чп. – коефіцієнт скорочення чисельності персоналу через неможливість працювати під час локдауну)

Як бачимо, деякі індикатори кадрової безпеки відрізняються, адже сфера діяльності та розмір цих бізнес-структур відрізняється, що говорить про те, що у чистому вигляді дану методику застосовувати не можна, потрібна незначна адаптація. Вважаємо, що через настання такої надзвичайної ситуація, як пандемія COVID-19 дані індикатори повинні бути переглянуті, наприклад:

- коефіцієнт не виходу на роботу персоналу через відсутність щеплення (для тих бізнес-структур, де щеплення працівників є умовою державного або локального рівня);
- коефіцієнт «кадрового голоду в галузі»;
- коефіцієнт емоційного стану тощо.

Для характеристики рівня окремих складових кадрової безпеки важливим є формування системи показників. Даний етап багато в чому визначає ефективність функціонування системи управління кадровою безпекою в цілому. Від того, наскільки повно та точно сформовано систему показників, залежить своєчасність розпізнавання негативних тенденцій розвитку й можливість попередження кризових ситуацій.

П'ятий етап ґрунтується на розрахунку інтегрального показника кадрової безпеки та визначення стану кадрової безпеки за складовими. Агрегуємо всі показники з табл. 3.2 в один інтегральний показник за формулою 3.1.

$$I = \sum b_j * I_j, \quad (3.1)$$

де b_j – вагові коефіцієнти складових кадрової безпеки підприємства.

Ваговий коефіцієнт b_j -ої складової розраховано експертним методом серед обраної кількості експертів, шляхом ділення $\sum$ балів всіх експертів що надані конкретній складовій, до $\sum$ балів в загалі [131]. Зведемо сумарний показник за кожною складовою кадрової безпеки в табл. 3.4. та 3.5.

Таблиця 3.4 – Зведені індикатори за складовими щодо визначення інтегрального індексу кадрової безпеки ТОВ «КОПІЙКА – ЦЕНТР»

Складові	$\sum$ значення за складовою	
	2018	2019
Соціально-мотиваційна безпеки	0,2811	0,3337
Противоконфліктна безпека	0,2264	0,2262
Безпека життєдіяльності	0,1045	0,0872
Професійна безпека	0,1448	0,1547

Таблиця 3.5 – Зведені індикатори за складовими щодо визначення інтегрального індексу кадрової безпеки ТОВ «ЗЕО»

Складові	$\sum$ значення за складовою	
	2019	2020
Соціально-мотиваційна безпеки	0,3183	0,3216
Противоконфліктна безпека	0,1865	0,1849
Безпека життєдіяльності	0,2187	0,2292
Професійна безпека	0,1409	0,1421

Інтерпретуємо отримані результати інтегральної оцінки за шкалою Харрінгтона, де рівень результативності може бути оцінено за 5 групами:

- від 0 до 0,20 – дуже погана результативність;
- від 0,21 до 0,37 – погана результативність;

- від 0,38 до 0,63 – задовільна результативність;
- від 0,64 до 0,80 – добра результативність;
- від 0,81 до 1,0 – відмінна результативність [12].

Загальний (інтегральний) рівень кадрової безпеки пропонується визначати на основі формули середньої геометричної із зведених значень індикаторів за складовими, формула 3.2.

$$\overline{KB} = \sqrt[n]{\prod x_i}, \quad (3.2)$$

де Π – символ добутку;

n – кількість обраних індикаторів для оцінки;

x_i – зведені індикатори оцінки.

Інтегральний рівень кадрової безпеки з урахуванням індикаторів за складовими ТОВ «КОПІЙКА – ЦЕНТР» склав 0,176 у 2018 році та 0,178 у 2019 році, що свідчить про дуже погану результативність за всіма складовими кадрової безпеки.

Інтегральний рівень кадрової безпеки з урахуванням індикаторів за складовими ТОВ «ЗЕО» склав 0,207 у 2019 році та 0,21 у 2020 році. Результативність за всіма складовими кадрової безпеки у 2020 р. покращилася, але все ще знаходиться на рівні «погана результативність».

Проведення оцінки кадрової безпеки за запропонованими етапами дозволить визначати її рівень та попереджати можливі загрози, як окремо за складовими, так і в комплексі, розроблювати ефективні та дієві методи протидії.

3.2 Інформаційно-аналітичне забезпечення кадрової безпеки у системі ризик-менеджменту надзвичайних ситуацій бізнес-структур

Бурхливий розвиток в останнє десятиліття інформаційних (комп'ютерних) технологій дозволяє керівництву сучасних організацій принципово переглянути підхід до організації процесів управління. Практично всі керівники сьогодні приймають управлінські рішення на основі інформації, що міститься в базах даних. Впровадження інформаційних систем дозволяє працювати в єдиному інформаційному просторі, швидко отримувати достовірну інформацію, оперативно планувати і контролювати основні процеси. Інформаційна система стає потужним інструментом створення раціональної управлінської схеми, свого роду «нервовою системою», яка пронизує всі «клітки» організації, багато в чому визначаючи її стан.

Промислові підприємства в цьому аспекті не є винятком. Застосування автоматизованих систем в управлінні кадрами дає змогу створити єдину інформаційну середовище і об'єднати всі суб'єкти управління, підвищити ефективність їх роботи. Використання сучасних інформаційних систем в діяльності з управління кадрами створює ряд переваг в порівнянні з традиційним підходом до організації роботи кадрових служб і застосуванням локальних кадрових програм.

Якщо кадрова політика інтегрована з управлінської, фінансової політикою організації, то і автоматизована система управління кадрами не повинна існувати відокремлено, а бути частиною єдиної інформаційної системи, тим кадровим стрижнем, без якого неможлива повна автоматизація процесу управління організацією, введення електронного документообігу, розвиток внутрішніх і зовнішніх комунікацій.

У звичайних умовах кадрову інформацію найчастіше використовують кадри, відділ праці та заробітної плати і розрахунковий відділ бухгалтерії.

Тут вирішуються конкретні завдання управлінського обліку: планування і контроль штатного розкладу, прийом, переміщення та звільнення кадрів, облік відпусток і відряджень; розрахунок заробітної плати і тощо. Кожна з цих завдань являє собою певну послідовність дій (по суті, це виробничі технології).

У великих підприємствах ефективно управляти таким процесом без інформаційної системи практично неможливо.

Крім того, коло осіб, які в тій чи іншій мірі потребують якісної кадрової інформації, набагато ширше. Це керівники всіх рівнів, співробітники служби безпеки та ін. Саме тому кадровий модуль в інформаційній системі, погоджений за структурою і формату даних з іншими функціональними підсистемами, представляється більш привабливим, ніж локальна кадрова програма [132]. З одного боку, інформаційна система істотно розширює число осіб, які можуть скористатися інформацією зі свого комп'ютера, а з іншого – контроль і розмежування прав доступу гарантують від перевищення повноважень і несанкціонованого доступу до Ваших кадрової інформації.

Слід зазначити, що облік кадрів (а, точніше, кадровий документообіг) – тільки одна з кадрових функцій, яка в достатній мірі формалізована уніфікованими документами, тому легко піддається автоматизації. При відповідному рівні розвитку інформаційної системи можуть успішно вирішуватися й інші завдання управління кадрами: розробка кадрової політики в аспекті чіткого визначення організаційної структури і функціональних обов'язків службовців, планування потреб у кадрах (у тому числі по окремих посадах, спеціальностях і тощо), відбір і розстановка кадрів відповідно з організаційною структурою, контроль організації праці (переміщень, змін оплати праці, відпусток тощо.), планування і контроль підвищення кваліфікації службовців та тощо.

Так, на основі автоматизованого персонального обліку можливе формування службового контракту і посадового регламенту службовця.

Грамотно побудувавши організаційну структуру, визначивши функції, систематизувавши права, обов'язки і регламенти, що виникають в процесі

виконання цих функцій, призначивши відповідальних за роботу в ключових областях, і занісши цю інформацію в ІТ-систему, можна отримати можливість на основі встановлених форм документів у автоматичному режимі формувати основоположні документи, вносити в них при необхідності корективи і роздруковувати для подальшого затвердження. Оскільки область діяльності кожного службовця в цьому випадку визначається колом розв'язуваних їм завдань і покладених на нього в рамках цих завдань обов'язків, відповідно посадовий регламент і службовий контракт формуються не на основі загальних понять про посадові обов'язки, а відповідно до зонами відповідальності і його функціональними обов'язками.

Автоматизована система дозволить зберігати історію і отримувати звіти про зміни, наприклад, у розподілі посадових обов'язків. У разі перерозподілу між службовцями посадових обов'язків процес розробки нових посадових регламентів та внесення змін у службові контракти займає мінімум часу, так як для цього буде потрібно лише занести інформацію про зміну відповідальних за перерозподіляти функціональними обов'язками. Система сформує нові посадові регламенти і занесе в разі необхідності, зміни в службові контракти.

Автоматизація процесу підбору кадрів робить його набагато більш ефективним. Крім перерахованого вище визначення функцій, інформаційна система може систематизувати внесену інформацію про навички, кваліфікаційних вимогах, пропонованих або необхідних для виконання конкретних функцій. У цьому випадку робота з потенційними кандидатами на заміщення вакантних посад буде більш цілеспрямованою, тому з'являється можливість перевірки відповідності кандидата не просто певній посаді, а конкретним професійним і особистісним вимогам, що пред'являються до вирішення певних функціональних завдань.

Якщо розглядати процес проведення атестації кадрів в традиційному сенсі, то це, як правило, досить складний захід, що вимагає значних тимчасових витрат і пов'язане з певними організаційними труднощами. ІТ-система може вирішити більшість супроводжуючих атестацію проблем і підвищити ефективність

очікуваних від атестації результатів. Атестацію можливо проводити з використанням локальної мережі і типових сценаріїв, що дозволяють здійснити оцінку службовця їм самим, колегами, керівником і зовнішнім експертом.

При цьому весь процес атестації буде проходити без відриву службовця від робочого місця, з мінімальними витратами робочого часу його і керівництва. Атестація із застосуванням ІТ стає звичайним плановим і ефективним заходом. Отримана в процесі проведення атестації інформація і зроблені на її основі висновки дають можливість прийняти зважені рішення з формування кадрового резерву, індивідуальних планів розвитку тощо

Подібним чином за допомогою інформаційної системи може бути організований і кваліфікаційний іспит у формі комп'ютерного тестування. На основі введеної в ІТ-систему бази тестових завдань, програма автоматично сформує варіант певної складності для конкретного службовця, обробить результат тестування як з точки зору загального підсумку, так і з точки зору тих завдань, які викликали труднощі і відповідних тем.

При проведенні конкурсів на заміщення вакантної посади або включення до кадрового резерву система дозволить на основі оцінок комісії та експертів порівняти кандидатів між собою і з показниками стандарту, вибудувати рейтинг кандидатів.

ІТ-системи значно полегшують ведення обліку та додержання строків проходження цивільними службовцями підвищення кваліфікації та перепідготовки, стажувань та інших форм навчання, дозволяє цілеспрямовано і планомірно реалізовувати технологію навчання.

Таким чином, сучасні інформаційні системи можуть застосовуватися в основних функціональних областях діяльності з управління кадрами і дозволяють добитися зниження трудомісткості та підвищення ефективності кадрової роботи.

Розглянуті можливості ІТ-системи дають загальне уявлення про ті переваги, які можна отримати після їх впровадження. Практичний досвід показує, що будь-який великий проект з інформатизації пов'язаний зі значними

перетвореннями в структурі управління організацією. При автоматизації кадрової роботи, що вимагає, як правило, спільних та узгоджених між собою зусиль відразу декількох підрозділів: відділу кадрів, відділу організації праці та заробітної плати, розрахункового відділу бухгалтерії, відділу інформаційних технологій та інших можуть виникати проблеми, пов'язані з неузгодженістю технологій роботи, що вимагають попереднього обговорення і пошуку варіантів рішення.

Поряд з вирішенням задачі по вибору програмного продукту для інформаційної системи, показниками високого рівня готовності до впровадження виступають наступні критерії:

- керівники всіх рівнів приймають цілі інформатизації і переконані в її необхідності, інформаційна система розглядається як спосіб вирішення багатьох проблем;
- на впровадження інформаційної системи виділено фінансування;
- рівень комп'ютерної грамотності користувачів відповідає вимогам системи;
- підрозділ АСУ здатне освоїти і супроводжувати інформаційну систему;
- програмно-апаратна база ІТ розвивається відповідними темпами;
- система взаємодії готова до змін, пов'язаних з впровадженням інформаційної системи;
- керівництво держоргану готове передати кадровій службі необхідні повноваження і ресурси для організації роботи щодо впровадження інформаційної системи.

Впровадження ІТ-системи вимагає об'єднання діяльності взаємопов'язаних підрозділів, усунення неузгодженості в технологіях роботи. Так, в умовах традиційної неавтоматизованої або локально автоматизованої роботи відповідальність за правильність розрахунку заробітної плати покладена на особу, що виконує розрахунок, тобто на бухгалтера, який отримує і завжди може перевірити документи, що надходять з відділу кадрів [132]. В автоматизованій системі бухгалтер працює з внесеними в базу необхідними даними, виконує

тільки свої професійні обов'язки. Якщо кадрова служба діятиме недостатньо відповідально, це призведе до помилок у розрахунку заробітної плати.

В іншому варіанті протиріччя виникають через різних часових параметрів роботи відділу кадрів і розрахункового відділу бухгалтерії. Специфіка роботи відділу кадрів така, що дані в системі про прийом, переміщення тощо, відображаються практично відразу при зміні кадрової ситуації. Для розрахунку ж заробітної плати потрібна певна відстрочка: дані з розрахунку заробітної плати за попередній місяць формуються, як правило, на початку наступного, і зміни в режимі он-лайн враховувати неможливо. Очевидно, що подібні проблеми мають бути вирішені переважно організаційними методами.

Одним з варіантів комплексної автоматизації кадрової роботи може стати впровадження корпоративної інформаційної системи, що включає підсистему з умовною назвою призначену для обліку та управління фактичним кадровим складом, ведення штатного розкладу та забезпечення їх взаємної відповідності, планування графіків роботи та ведення табельного обліку, а також для виконання інших дій, які охоплюють весь коло кадрових операцій.

Підсистема дозволяє ефективно обробляти особисті справи основного складу, кандидатів на прийом, звільнених співробітників, позаштатних співробітників та ін. І застосовується для автоматизації роботи кадрових підрозділів і суміжних служб. Підсистема повинна бути інтегрована з іншого підсистемою, ка відповідає за заробітну плату, в якій використовуються дані особистих карток і табельного обліку підсистеми. Це дозволяє ефективно проводити розрахунок заробітної плати.

До основних завдань, що вирішуються за допомогою підсистеми, відносяться: ведення штатного розкладу і оргструктури, облік особового складу і ведення табельного обліку. При роботі зі штатним розкладом автоматично відстежуються зміни в організаційній структурі, системі кваліфікаційних категорій, розрядів і тощо. Робота зі штатним розкладом ведеться по кожному підрозділу.

Облік особового складу здійснюється шляхом ведення особистих карток співробітників, в які заносяться базові дані (біографічні відомості, освіта, наявні спеціальності, нагороди тощо), а також інформація, накопичена протягом проходження держслужби – зміни умов праці, відпустки, відрядження тощо).

Автоматизована система табельного обліку може здійснюватися як «за фактом», так і «за відхиленнями». Облік робочого часу ведеться по записах про відхилення від графіка робочого часу кожного співробітника або реєстрацією фактично відпрацьованих днів/годин.

Підсистема дає можливість формування звітів будь-якого ступеня складності, автоматизація статистичної звітності істотно полегшує діяльність кадрової служби.

Таким чином, впровадження інформаційної системи дозволяє автоматизувати велику частину функцій кадрової служби:

- облік особового складу;
- ведення графіків робіт з довільною налаштуванням видів робочого часу;
- введення інформації про співробітника при прийомі, ведення історії зміни умов праці (переміщень, призначень, ін.), підвищення кваліфікації, атестацій, заохочення тощо;
- ведення штатного розкладу, історії його змін, підтримка однозначної відповідності між фактичним складом і визначеним у штатному розкладі, розрахунок вакансій;
- облік і оформлення всіх видів відпусток, відстеження недовикористаних відпускних днів, призначення додаткових відпусток співробітнику;
- ведення календаря з урахуванням вихідних / робочих днів,
- ведення паспорту ризиків (приклад для ТОВ «ЗЕО» – додаток Б);
- розробка первинних документів, що використовуються в діловодстві кадрової служби;
- формування, перегляд і друк вихідних документів з обліку особового складу;
- створення звітів будь-якого ступеня складності (рис. 3.3).

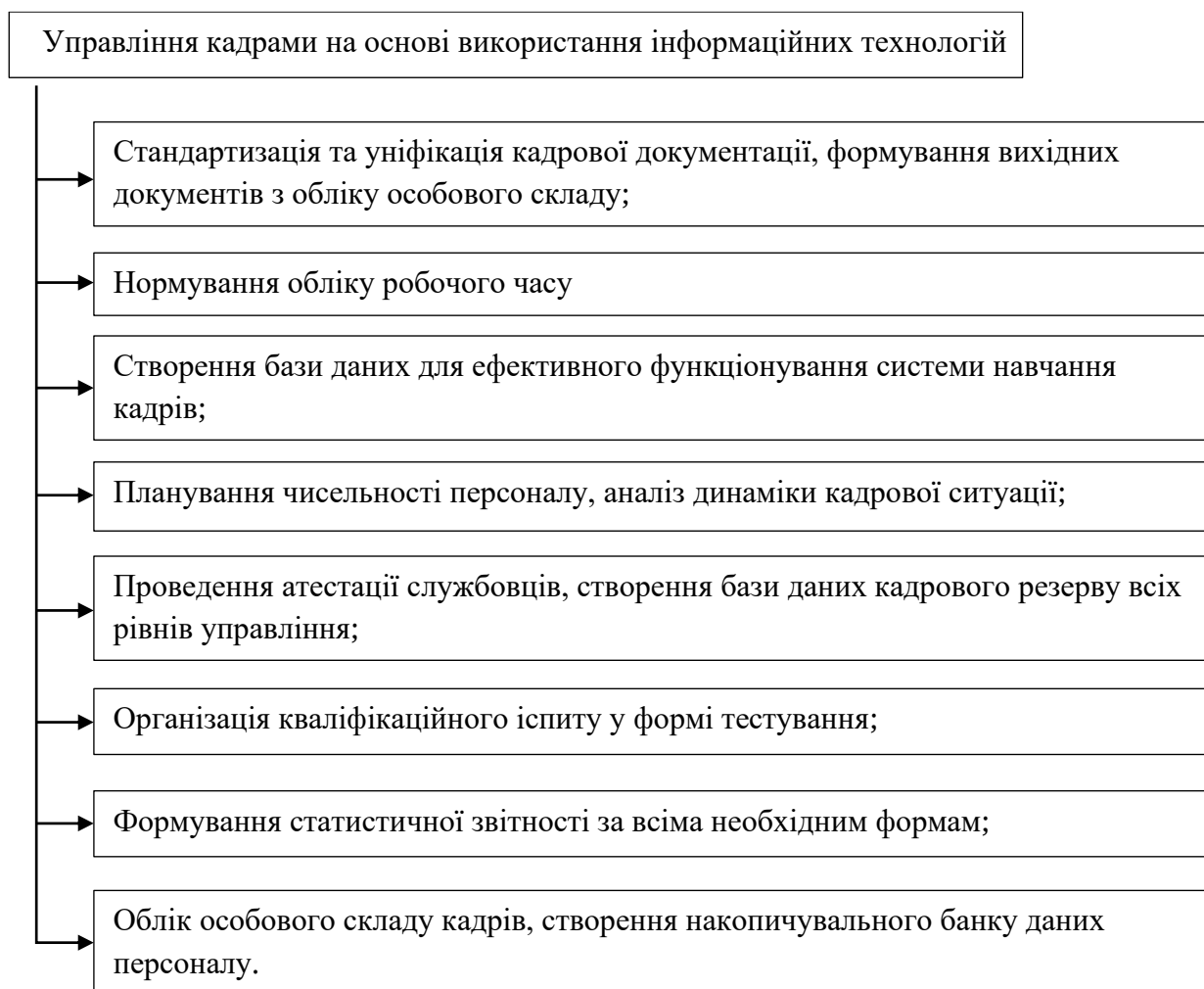


Рисунок 3.3 – Напрями використання ІТ як інструменту інформаційно-аналітичного забезпечення кадрової безпеки у системі ризик-менеджменту надзвичайних ситуацій бізнес-структур (джерело: авторська розробка)

Перехід на автоматизацію процесів оформлення руху кадрів дає можливість раціоналізувати виконання трудових операцій, зменшити витрати часу і впорядкувати дії з кадрового обліку.

Так, проведений нами аналіз даних по трудовитратах співробітників кадрової служби на основні операції по обліку кадрів при виконанні роботи вручну і при використанні ІТ-системи, показує, що автоматизація функцій спеціаліста відділу кадрів дозволила різко скоротити часові витрати працівників

при виконанні багатьох кадрових процедур. Автоматичний розрахунок кількості днів і періоду надання відпустки займає 1-2 хв, а при ручній роботі більше 15 хв на 1 люд.; пошук будь-якої інформації про співробітника в системі займає не більше хвилини, при ручній роботі необхідно знайти особисту картку, особиста справа, трудову книжку і співставити наявні відомості, що займає до 20 хв на одного співробітника.

Крім того, розширилися можливості щодо отримання інформації про співробітників. Автоматизована система дозволяє отримувати за запитом різноманітні статистичні та інші звіти (наприклад про співробітників з вищою освітою, про працюючих понад трьох років, про військовозобов'язаних тощо) за лічені хвилини. Для ручної підготовки таких даних, як правило, потрібно від декількох днів до і 2-3 тижнів.

При використанні ІТ-системи відбувається скорочення співробітників, що займаються веденням кадрового обліку, знижується час на перевірку табелів підрозділів; зменшується кількість помилок при розрахунку табеля, пов'язаних з неповною або неточною інформацією про відхилення від графіка по окремим співробітникам.

Таким чином, використання ІТ-системи в кадровій роботі призводить до оптимізації діяльності з виконання кадрових операцій і процедур:

- значно скорочується час на одну процедуру за рахунок автоматизації окремих операцій;
- скорочується кількість учасників технологічного ланцюжка з оформлення кадрових документів;
- мінімізується кількість помилок за рахунок зосередження процедури в руках одного виконавця;
- досягається достовірність і збереження кадрової інформації, повнота і оперативність її отримання;
- скорочуються втрати часу у службовців – ініціаторів кадрових дій і, таким чином, досягається подвійний ефект інформатизації – вдосконалення системи роботи в цілому.

При реалізації даних умов застосування інформаційних систем при здійсненні кадрових технологій сприятиме підвищенню ефективності кадрової роботи в цілому.

Іншим дієвим інструментом інформаційно-аналітичного забезпечення кадрової безпеки у системі ризик-менеджменту надзвичайних ситуацій бізнес-структур є метод PATTERN.

Метод PATTERN є методикою системного аналізу, в якому визначено порядок, методи формування та оцінки пріоритетів елементів структур цілей - названих «деревами цілей» [54; 114; 243]. Сфера застосування даної методики є галузь важко вирішуваних проблем з великою невизначеністю прогнозування та планування їх виконання. «Дерева цілей» дозволяють виділити елементи структур цілей з максимальною проблематичністю та важливістю, а також відібрати найважливіші елементи для реалізації поставлених цілей [246; 324].

За своєю суттю методика PATTERN дозволяє визначити терміни вирішення стратегічних завдань та визначити корисність заходів, що проводяться, що може сприяти підвищенню якості прийнятих рішень за рахунок подолання вузькоспрямованого підходу до їх прийняття, відмови від інтуїтивних та вольових рішень, а також від заходів, які не можуть бути виконані у встановлений термін.

Основна перевага представленої методики полягає у можливості проводити аналіз складних проблемних ситуацій, розподіляти по важливості величезну кількість даних у будь-якій галузі діяльності, досліджувати взаємне співвідношення постійних та змінних факторів, на яких ґрунтуються і на які впливають прийняті рішення. Алгоритм роботи за вказаною методикою представлений на рис. 3.4.

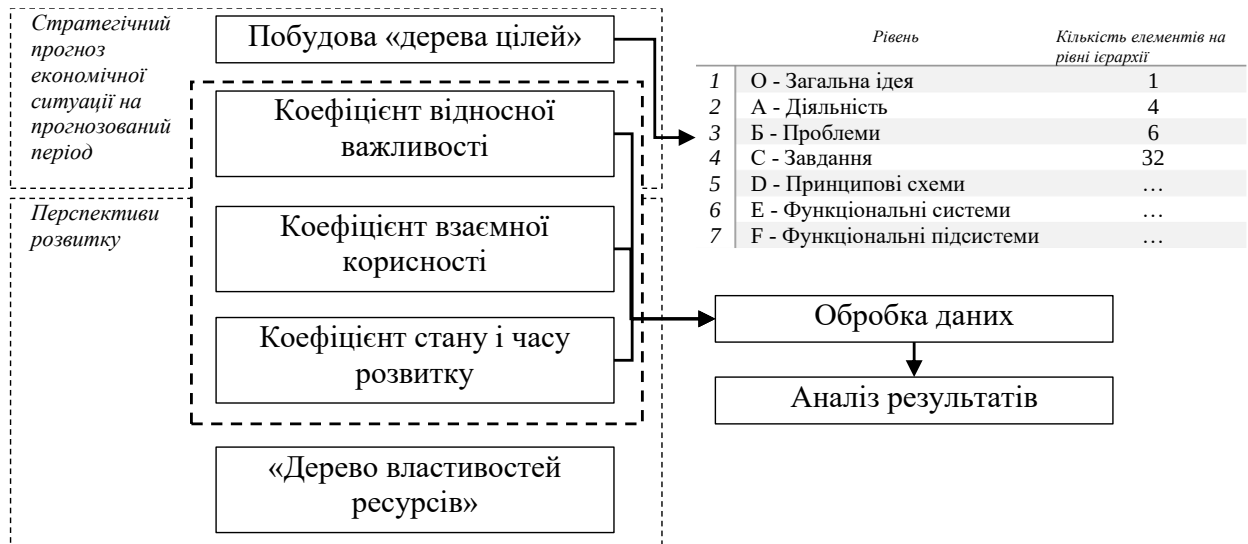


Рисунок 3.4 – Візуалізація методики PATTERN (джерело: авторська розробка)

Особливістю методики PATTERN є поєднання кілька методів системного аналізу, які включають написання «сценарію» і побудова «дерева цілей», що стосовно соціально-економічних процесів може виглядати як:

- розробка «сценарію», що є стратегічним прогнозом економічної ситуації на прогнозований період;
- розробка «дерева цілей»;
- оцінка складових «дерева цілей» шляхом визначення коефіцієнтів від обробки результатів оцінки та подання результатів.

Початковий етап включає в себе написання сценарію – поєднання ситуаційного аналізу і нормативного прогнозу. Сценарій передбачає докладний опис досліджуваної ситуації, після чого встановлюється логічна послідовність подій з метою показати, як, виходячи з існуючого стану речей, поступово розгортатиметься майбутній стан об'єкта дослідження.

Етап побудови «Дерева цілей» (рис. 3.5), відбувається зверху вниз по ієрархії згідно з прийнятим сценарієм.

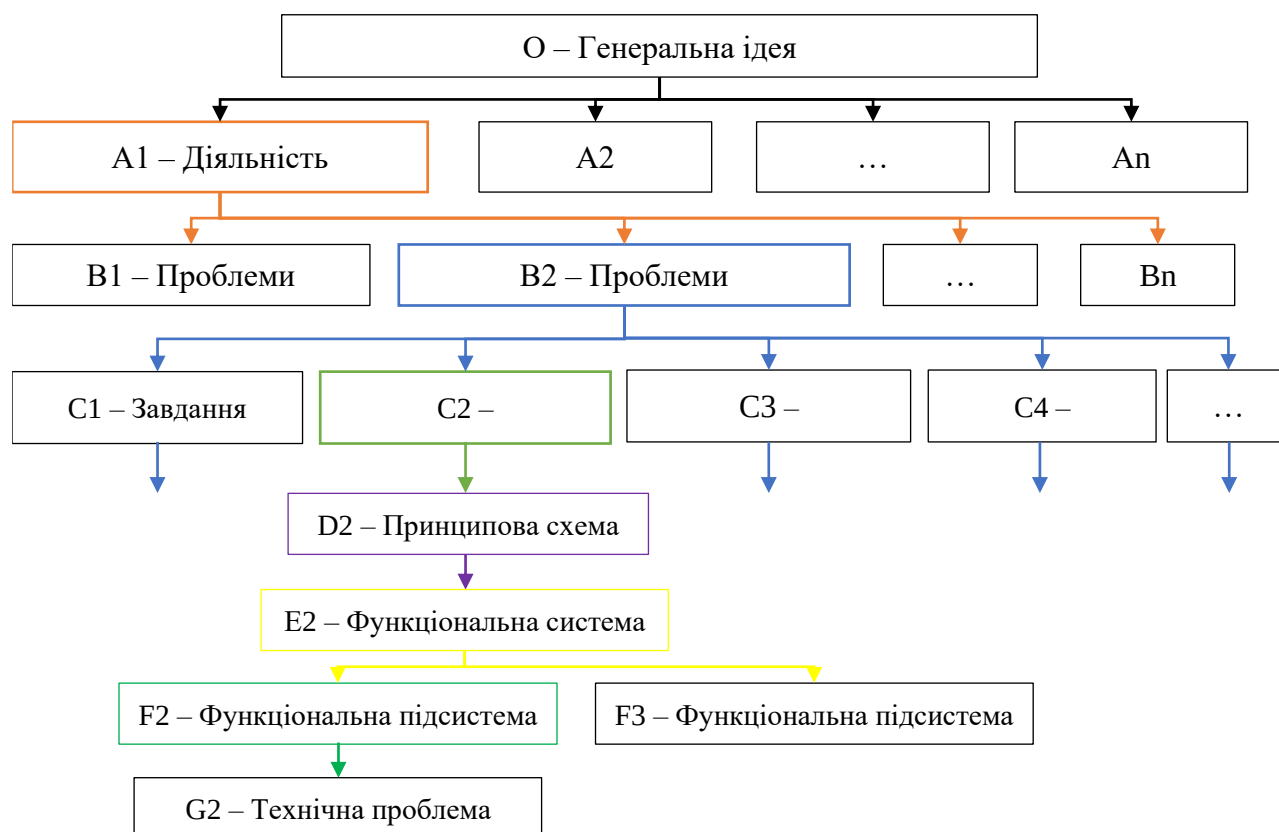


Рисунок 3.5 – Побудова «Дерева цілей» для ТОВ «ТЕХНОХІМ» (джерело: авторська розробка)

Виділені групи експертів, детально розбираючи рівні архітектури, проходять їх один за одним. При цьому відстежується дотримання умови декомпозиції, щоб елементи, що стоять нижче, забезпечували структурну позицію вищестоящого.

Усі елементи системи PATTERN, що входять до «Дерева цілей», підлягають ретельній оцінці їхньої відносної важливості. Дійсно, якщо подивитися на ієрархію рівнів, то помітно, що зверху вниз зростає конкретика і за масштабом і прив'язкою до тимчасової шкали від теперішнього моменту.

Оцінка відносної ваги, враховуючи кілька критеріїв kx , а також їх вагові коефіцієнти qx , проводиться методом нормування. Використовуючи кілька коефіцієнтів (критеріїв) відносної важливості та враховуючи їх вагові коефіцієнти, складається матриця відповідності, у яку входять елементи,

підпорядковані вузлу, та критерії, прийняті при їх оцінці. У таблиці відносною вагою оцінюваного елемента (за потрібним критерієм) є s_{jx} ; r_{ij} є коефіцієнтом відносної важливості i -го рівня j -го елемента.

Оцінка взаємної корисності у системі оцінок методики PATTERN допомагає конкретизувати оцінку відносної важливості. Але повністю перебираючи взаємозв'язки всіх елементів відповідного рівня «дерева цілей» і оцінюючи їх взаємну корисність, з'являється дуже трудомістка і економічно не вигідна процедура. Тому застосовуючи методику з погляду розгляду процедур пошуку та підбору персоналу, і навіть формування та накопичення людського капіталу бізнес-структури, оцінка взаємної корисності можна інтерпретувати як оцінка взаємопов'язаності без обчислення коефіцієнта сили зв'язку.

Коефіцієнт «стан – термін» було визначено у методиці PATTERN з метою оцінки можливих термінів завершення проекту та стану розробки його термінів. Ці коефіцієнти було визначено оцінювання можливостей застосування окремих розробок з урахуванням загального циклу реалізації проекту.

Коефіцієнт «стан – термін» можна визначити формулою, наведеною нижче:

$$r'_S = \frac{\int_0^x f(x)dx}{\int_0^S f(x)dx} \quad (3.3)$$

де $\int_0^S f(x)dx$ – повна витрата ресурсів для реалізації;

$\int_0^x f(x)dx$ – витрати, необхідні для завершення розробок.

Продемонструємо фрагмент даної технології на прикладі ТОВ «ТЕХНОХІМ». Побудуємо «Дерево цілей» для забезпечення кадрової безпеки (рис. 3.6)

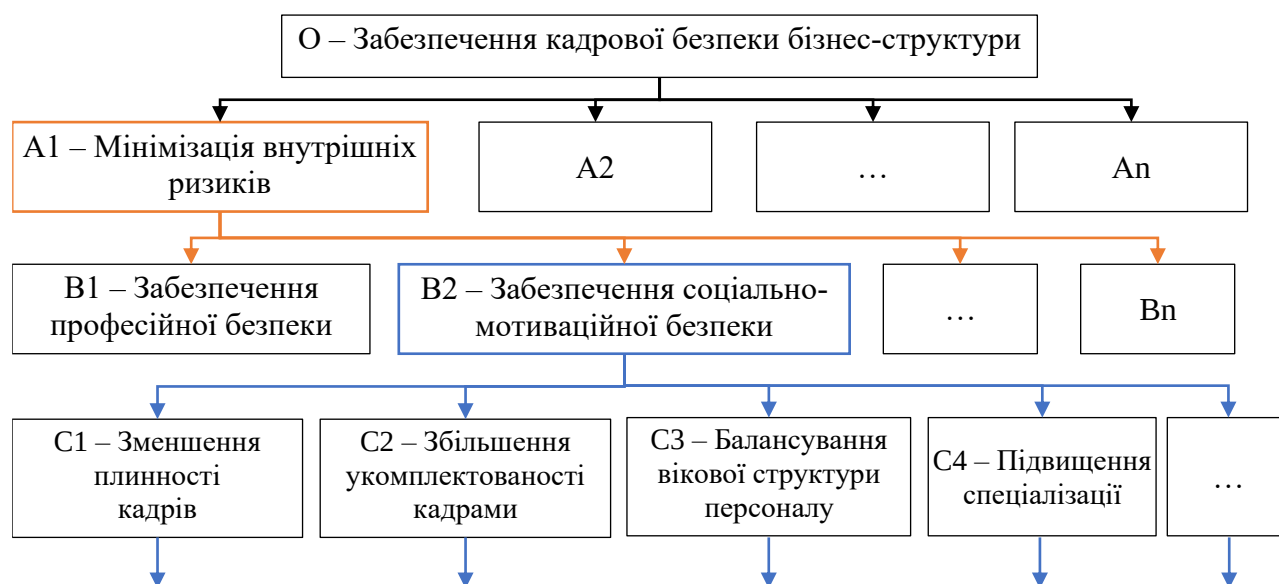


Рисунок 3.6 – Побудова «Дерева цілей» для ТОВ «ТЕХНОХІМ» (джерело: авторська розробка)

Як стратегічну мету першого рівня виступатиме «Забезпечення кадрової безпеки бізнес-структури», це буде генеральною ідеєю всього дерева. При цьому на другому рівні як заходи виступатимуть кілька показників, які забезпечують структурну позицію вищого рівня, серед яких буде виділено захід «A1 – Мінімізація внутрішніх ризиків».

Розглядаючи цю гілку третьому рівні – завдання, кожного компонента, буде кілька завдань, у разі: «B1 – Забезпечення професійної безпеки» і «B2 – Забезпечення соціально-мотиваційної безпеки».

Четвертий рівень – конкретні завдання, що міститиме вже компоненти, що забезпечують структурну позицію кожного з елементів третього рівня, розглянемо такі для завдання B2.

Для того щоб не перевантажувати модель даними та не ускладнювати розрахунки експерименту, обмежимося чотирма рівнями моделі та опустимо рівні з п'ятого по восьмий.

Отже, процес формування персоналу ТОВ «ТЕХНОХІМ» розділився на два ключові завдання: B1 – Забезпечення професійної безпеки та B2 –

Забезпечення соціально-мотиваційної безпеки. Зосередимо увагу на завданні В2 та розглянемо індикатори, але вже з точки зору досягнення генеральної ідеї «Забезпечення кадрової безпеки бізнес-структури»: «С1 – Зменшення плинності кадрів», «С2 – Збільшення укомплектованості кадрами», «С3 – Балансування вікової структури персоналу», «С4 – Підвищення спеціалізації».

Кожен із кандидатів має ключовий набір компетенцій, серед яких виділимо п'ять ключових:

- самоорганізація;
- освіта;
- адаптивність;
- комунікабельний;
- критичне мислення.

Етап експертної оцінки ваги кожного критерію, а також впливу кожного з елементів дерева цілей на загальну мету буде проводиться серед експертів, які незалежно один від одного проведуть оцінки. Зведені оцінки всіх експертів для рівня «Завдання» представлені у табл. 3.6.

Таблиця 3.6 – Матриця коефіцієнтів відносної важливості для рівня С1-С4

Критерій	Вага критерію	Рівень елементу			
		С1 – Зменшення плинності	С2 – Збільшення укомплектованості кадрами	С3 – Балансування вікової структури персоналу	С4 – Підвищення спеціалізації
Самоорганізація	0,20	0,12	0,03	0,02	0,07
Освіта	0,31	0,02	0,03	0,09	0,14
Адаптивність	0,23	0,08	0,01	0,06	0,05
Комунікабельний	0,15	0,06	0,04	0,05	0,01
Критичне мислення	0,11	0,01	0,04	0,01	0,06
Коефіцієнт відносної важливості	1	0,890	0,019	0,038	0,053

Отже, експерти виділи найбільш вагомими, а саме такими, що мають найбільший вплив на забезпечення соціально-мотиваційної безпеки – освіту (31%), адаптивність (23%) та самоорганізацію (20%).

Таким чином, даний метод прогнозування – технологія, яка далеко не вичерпала можливості для бізнесу в його проектній складовій та інформаційно-аналітичного забезпечення прийняття управлінських рішень бізнес-структур. Для керівництва бізнес-структури застосування системи має перспективи більш точного фокусування на найголовнішому завданні – реалізації стратегічних цілей – в нашому випадку: забезпечення кадрової безпеки через управління ризиками. Також збільшуються шанси не розпорошуватися в ресурсах та зусиллях. Дослідження ситуації із надзвичайними ситуаціями бізнес-структури дає можливість вчасно діагностувати проблему та досягти результату, незважаючи на обмеження.

3.3 Державна підтримка формування кадрової безпеки бізнес-структур

Людський капітал в Україні є її основною конкурентною перевагою [133]. В Україні є над розумні та висококваліфіковані людські ресурси, які, поки що, використовують інші країни [58; 70; 157; 184; 259; 280].

По-друге, людські ресурси сильно постраждали під час введення локдауну через пандемію COVID-19 [263], а також інших обмежуючих заходів [258; 267]. При чому, людські ресурси постраждали і як робітники, і як роботодавці, адже найпопулярнішою формою бізнес-структури є фізична особа-підприємець [171].

Кадрові ресурси є також однією з цілей сталого розвитку України [260], більш того цілі, які безпосередньо торкаються людських ресурсів є найважливішими цілями з місцями з 1 по 5, а також 8 та 10:

- 1) подолання бідності;
- 2) подолання голоду, досягнення продовольчої безпеки, поліпшення харчування і сприяння сталому розвитку сільського господарства;

3) забезпечення здорового способу життя та сприяння благополуччю для всіх у будь-якому віці;

4) забезпечення всеохоплюючої і справедливої якісної освіти та заохочення можливості навчання впродовж усього життя для всіх;

5) забезпечення гендерної рівності, розширення прав і можливостей усіх жінок та дівчат;

8) сприяння поступальному, всеохоплюючому та сталому економічному зростанню, повній і продуктивній зайнятості та гідній праці для всіх;

10) скорочення нерівності [260; 274; 311].

Таким чином, виникає необхідність в розробці механізму державної підтримки забезпечення кадрової безпеки бізнес-структур (рис. 3.7).

Передумовами функціонування механізму державної підтримки забезпечення кадрової безпеки бізнес-структур є три взаємопов'язаних та взаємозалежних впливових факторів:

- орієнтація на досягнення цілей сталого розвитку;
- пріоритезація людського капіталу;
- врахування впливу глобальних змін.

При вивченні механізму державної підтримки можна дійти висновку, що державна підтримка формування кадрової безпеки являє собою набір методів, принципів та інструментів, що у сукупності мають на меті стимулювання бізнес структур самозабезпечувати кадрову безпеку.

У залежності від способу дії на суб'єкти методи регулювання поділяються на локально об'єктні (прямої та опосередкованої дії) та національні – такі, що впливають на всі рівні суб'єктів.

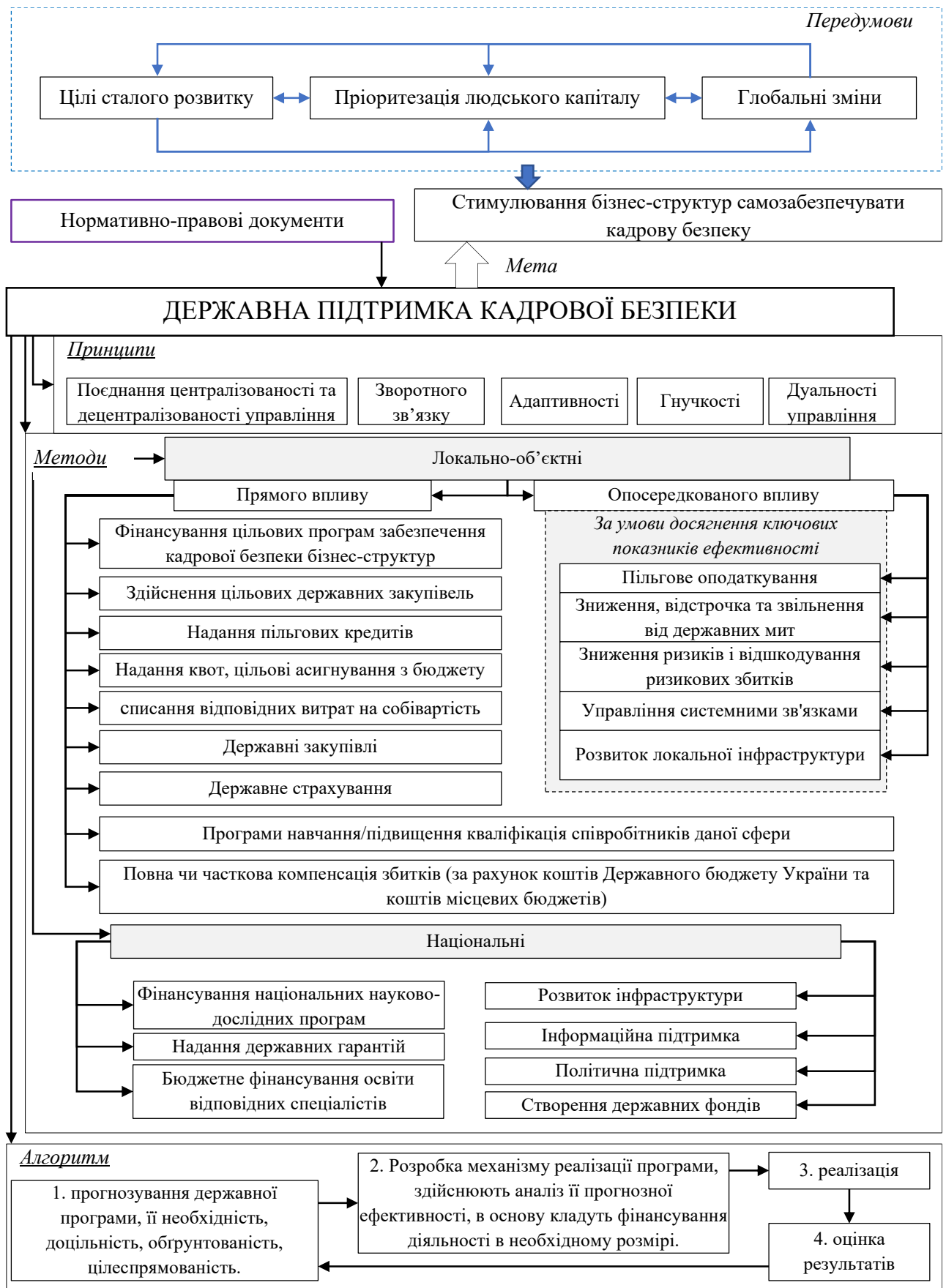


Рисунок 3.7 – Механізм державної підтримки забезпечення кадрової безпеки

(джерело: авторська розробка)

Державна підтримка забезпечення кадрової безпеки бізнес-структур базується на п'яти основних принципах:

Поєднання централізованості та децентралізованості управління. Принцип поєднання централізації і децентралізації організаційно забезпечується системою подвійного підпорядкування об'єктів управління, тобто підпорядкованістю по вертикалі і горизонталі. Підпорядкування по вертикалі забезпечує необхідне єдність в основних питаннях, що мають загальнодержавне значення для сфери управління. Підпорядкування по горизонталі дозволяє враховувати місцеві умови і особливості при здійсненні управління [263]. Проблема поєднання централізації та децентралізації в теорії організації полягає в оптимальному розподілі (делегуванні) повноважень при прийнятті організаційних рішень. Також це означає, що державна підтримка повинна здійснюватися як на загальнодержавному рівні, так і від державних органів органам місцевого самоврядування. Вважаємо, що останні повинні бути більш зацікавлені в забезпеченні кадрової безпеки бізнес-структур області.

Зворотного зв'язку. Важливим принципом державної підтримки є реагування на запроваджені заходи, отримання зворотного зв'язку від тих, на кого направлена дія відповідних інструментів. Зворотній зв'язок – це необхідність скоригувати чи закріпити для досягнення кращого результату. Підтримуючий зворотний зв'язок допомагає одержувачу усвідомити та повторювати дії, що призводять його до успіху. Зазвичай зворотній зв'язок отримується шляхом заповнення анкет, опитуваннях на вулицях, скриньок для пропозицій, проте не забуваємо, що запропоновані нами фактори є взаємозалежними, а значить взаємодоповнюючими, тобто необхідно враховувати глобальні зміни, у даному випадку – інформатизацію. У держави вже є дієвий інструмент – портал та мобільний застосунок «Дія» [264], останній на грудень 2020 вже скачало шість мільйонів українців [265]. Отже, вважаємо, що даний інструмент буде найефективнішим засобом отримання зворотного зв'язку, як від ФОП, так і просто від користувачів. Звісно, необхідно

проаналізувати проміжні результати для підтвердження того, що вибірка враховує думки усіх верст людських ресурсів.

Адаптивності. Адаптивність у нашому випадку є основним з постулатів розробки усіх наших пропозицій, адже вважаємо цю якість найголовнішою в сучасних умовах, особливо при управлінні ризиками, прийнятті управлінських рішень, управлінні та співпраці з людськими ресурсами.

Гнучкості. Часто гнучкість та адаптивність вважають поняттями, які мають однаковий смисл. Для більш точного розуміння відмінностей цих принципів підходить аналогія з гумою та пластиліном. Переваги гуми у її еластичності, у тому, що після багаторазових розтягувань вона не втрачає своєї первісної форми і властивостей. Приблизно те саме потрібно від механізму державної підтримки забезпечення кадрової безпеки: при необхідності розтягувати, як «гармошку», або скорочувати до мінімуму свою програму, фінансування, безперервно вносити зміни у використання інструментів і при цьому постійно стимулювати бізнес-структури самозабезпечувати кадрову безпеку.

Перевага пластиліну в тому, що, на відміну від гуми, після кожної зміни він зберігає надану йому нову форму. Щось подібне також вимагається від механізму державної підтримки забезпечення кадрової безпеки: зберігати успішні зміни, а коли закінчується запас гнучкості або відбуваються великі зміни – надавати адекватну реакцію на них. Взагалі, процес інституціонально-організаційних змін має йти не в дискретному, а в безперервному систематичному режимі, без збоїв у функціонуванні.

Дуальності управління. Цей принцип проявляється у об'єднання протилежностей. Дуальність – це не поділ світу на рівні, це – нерозривний взаємозв'язок, взаємообумовлення протилежностей. Цей принцип проявляється у багатьох аспектах людських ресурсах, наприклад бажання роботодавця зекономити на робітниках і бажання робітника отримувати від роботодавця якомога більше, або бажання бізнес-структури максимально зменшити

податкове навантаження та разом з цим отримувати від держави максимально можливу фінансову допомогу.

Запропонований механізм базується на методах, які розділені на дві групи:

- 1) локально-об'єктні, тобто вплив безпосередньо на бізнес-структуру даного регіону, області, галузі;
- 2) національні – вплив на усі бізнес-структури, що функціонують на території України.

Локально-об'єктні методи поділено в свою чергу на 2 підгрупи:

а) прямого впливу – тобто йде практично пряме фінансування забезпечення кадрової безпеки. К ним відноситься:

Фінансування цільових програм забезпечення кадрової безпеки бізнес-структур:

- здійснення цільових державних закупівель;
- надання пільгових кредитів;
- повна чи часткова компенсація збитків (за рахунок коштів Державного бюджету України та коштів місцевих бюджетів);
- програми навчання/підвищення кваліфікація співробітників даної сфери;
- надання квот, цільові асигнування з бюджету;
- державні закупівлі;
- списання відповідних витрат на собівартість;
- державне страхування;
- повна чи часткова компенсація збитків (за рахунок коштів Державного бюджету України та коштів місцевих бюджетів);
- програми навчання/підвищення кваліфікація співробітників даної сфери.

б) опосередкованого впливу. Ми пропонуємо застосовувати ці методи тільки у тому випадку, якщо бізнес-структура досягла ключових показників

ефективності/результативності, які встановлено державою або місцевими органами влади. До них відносяться:

- пільгове оподаткування;
- зниження, відстрочка та звільнення від державних мит;
- зниження ризиків і відшкодування ризикових збитків;
- управління системними зв'язками;
- розвиток локальної інфраструктури.

Варто відмітити, що дані методи впливають не тільки на саму бізнес-структуру, а й на її середовище, тобто торкаються також інтересів громадян та громад і деякі з них мають пролонговану дію.

Національні методи представлені єдиною групою та включають:

- фінансування національних науково-дослідних програм;
- надання державних гарантій;
- створення державних фондів;
- розвиток інфраструктури;
- інформаційна підтримка;
- політична підтримка;
- бюджетне фінансування освіти відповідних спеціалістів.

Національні методи є більш масштабними та міжпредметними, тобто, покращуючи кадрову безпеку, держава покращує й інші сфери: соціальну, інфраструктурну, освітню тощо.

Запропонований механізм також містить циклічний алгоритм, тобто такий, що повторюється та постійно повертається до вихідного стану. Даний алгоритм складається з чотирьох етапів:

1) Прогнозування державної програми, її необхідність, доцільність, обґрунтованість, цілеспрямованість;

2) Розробка механізму реалізації програми, здійснюють аналіз її прогнозованої ефективності, в основу кладуть фінансування діяльності в необхідному розмірі;

3) Реалізація програм, впровадження інструментів;

4. Оцінка результатів.

Зазначалось, що алгоритм є циклічним, отже після завершення етапу оцінки знов починається прогнозування необхідності, доцільності, обґрунтованості та цілеспрямованості державної програми.

Таким чином, самоусунення держави від управління кадровою безпекою може призвести до того, що економіка втратить один із найважливіших внутрішніх ресурсів – людського капіталу. Питання участі держави у забезпеченні кадрової безпеки є стратегічним. Вирішувати його слід не лише з позицій забезпечення економічної безпеки держави, а й, насамперед, з точки зору підвищення ефективності господарювання та забезпечення економічного зростання бізнес-структур, проекти мають відповідати пріоритетам соціально-економічного розвитку країни. Зазначається, що єдиний інтегрований процес управління відтворенням дає змогу здійснювати постійний зворотний зв'язок щодо оцінки ефективності розподілу ресурсів. У цій ситуації на перший план виходить постійний моніторинг реалізації проектів та пошук реальних напрямків інвестування в економіку. На основі аналізу наукових підходів автор приходить до висновку, що поряд із суто фінансовими результатами комерційне використання бюджетних коштів може дозволити розширити та посилити вплив регіональної влади на підприємницькі структури, які задіяні у сфері обороту бюджетних коштів.

Висновки до розділу 3

У процесі розроблення організаційно-методичного забезпечення кадрової безпеки у системі ризик-менеджменту надзвичайних ситуацій бізнес-структур та його апробація на бізнес-структурах дозволяють визначене таке:

1. *В Україні немає цілісних систем запобігання посадових зловживань і шахрайства з боку власного персоналу, тобто саме профілактиці приділяється дуже мало уваги з боку керівництва.* Як показує досвід, підрозділи, які мають відношення до управління людськими ресурсами: відділ кадрів бізнес-структури, служба безпеки, департаменти ризиків, штатні психологи – всі працюють самі по собі і часто не тільки не співпрацюють, а відкрито суперничають. У більшості випадків керівництво бізнес-структури не до кінця розуміє, яким є призначення служби безпеки.

2. *Є три основні чинники кадрової безпеки. Перший – це найм.* Сам на цьому етапі криється основна помилка при створенні системи профілактики кадрових загроз. Професіоналізм не є синонімом поняття чесна і порядна людина, як правило, авантюристи і шахраї – це професіонали з відмінними діловими якостями. Також і результати перевірки служби безпеки не гарантують, що одного разу порушивши закон, людина буде порушувати його завжди або той, хто на момент перевірки не порушував закону, але приховує в собі схильності до вчинення посадових зловживань в майбутньому. Отже, перша помилка: не отримавши належного підтвердження чесності і порядності кандидата, його ступеня стійкості або схильності до вчинення службових зловживань, бізнес-структура приймає його на роботу. Друга основна помилка: за кадрову безпеку бізнес-структури відповідальність несе виключно служба безпеки, а відділ управління персоналом не має до цього ніякого відношення, проте фахівці кадрових служб мають можливість майже на 60% знизити збитки бізнес-структури, пов'язані з персоналом і трудовими відносинами в цілому. Другий фактор – це лояльність. До третього фактору відноситься контроль.

За статистикою 10% співробітників ніколи не будуть чинити протиправні дії, 10% будуть їх здійснювати завжди, а 80% роблять зловживання при наявності можливостей. Мета кадрової політики полягає в усуненні можливості здійснення протиправних дій для 80%. Саме контроль покликаний перевіряти, наскільки виконуються регламенти, обмеження, режими, технологічні процеси, оціночні та інші операції процедур безпеки, встановлені для персоналу, в тому числі для адміністрації.

3. *Запропоновано алгоритм забезпечення та оцінювання кадрової безпеки у системі ризик-менеджменту надзвичайних ситуацій*, який цілеспрямований на досягнення ключових показників формування та забезпечення кадрової безпеки задля ефективного використання ресурсів, підвищення синергетичної ефективності забезпечення економічної безпеки бізнес-структури на засадах комплексності, безперервності взаємодії та розподіленої безперервності. Запропонована послідовність дозволить сформувати систему показників, що передбачає інтеграцію зв'язків між основними напрямками ризик-менеджменту бізнес-структури, що, у свою чергу, дозволяє більш усвідомлено підходити до вибору індикаторів кадрової безпеки та на їх основі визначати інтегральний показник стану кадрової безпеки.

4. Якщо кадрова політика інтегрована з управлінської, фінансової політикою організації, то і автоматизована система управління кадрами не повинна існувати відокремлено, а бути частиною єдиної інформаційної системи, тим кадровим стрижнем, без якого неможлива повна автоматизація процесу управління організацією, введення електронного документообігу, розвиток внутрішніх і зовнішніх комунікацій. *Автоматизація процесу підбору кадрів робить його набагато більш ефективним. Запропоновано напрями використання ІТ як інструменту інформаційно-аналітичного забезпечення кадрової безпеки у системі ризик-менеджменту надзвичайних ситуацій бізнес-структур*, що можуть застосовуватися в основних функціональних областях діяльності з управління кадрами і дозволяють добитися зниження трудомісткості та підвищення ефективності кадрової роботи.

5. *Обґрунтовано використання методу PATTERN як дієвого інструменту інформаційно-аналітичного забезпечення кадрової безпеки у системі ризик-менеджменту надзвичайних ситуацій бізнес-структур.* Цей метод є методикою системного аналізу, в якому визначено порядок, методи формування та оцінки пріоритетів елементів структур цілей – названих «деревами цілей». Сфера застосування даної методики є галузь важко вирішуваних проблем з великою невизначеністю прогнозування та планування їх виконання, це технологія, яка далеко не вичерпала можливості для бізнесу в його проектній складовій та інформаційно-аналітичного забезпечення прийняття управлінських рішень бізнес-структур. Для керівництва бізнес-структурою застосування системи має перспективи більш точного фокусування на найголовнішому завданні – реалізації стратегічних цілей – в нашому випадку: забезпечення кадрової безпеки через управління ризиками. Також збільшуються шанси не розпорошуватися в ресурсах та зусиллях. Дослідження ситуації із надзвичайними ситуаціями бізнес-структури дає можливість вчасно діагностувати проблему та досягти результату, незважаючи на обмеження.

6. *Обґрунтована необхідність державної підтримки формування кадрової безпеки бізнес-структур. Запропоновано механізм державної підтримки забезпечення кадрової безпеки бізнес-структур. Механізм має на меті стимулювання бізнес структур самозабезпечувати кадрову безпеку.* Передумовами функціонування цього механізму є три взаємопов'язаних та взаємозалежних впливових факторів: орієнтація на досягнення цілей сталого розвитку; пріоритезація людського капіталу; врахування впливу глобальних змін. Державна підтримка забезпечення кадрової безпеки бізнес-структур базується на п'яти основних принципах: поєднання централізованості та децентралізованості управління; зворотного зв'язку; адаптивності; гнучкості та дуальності управління. Запропонований механізм базується на методах, які розділені на дві групи: а) локально-об'єктні, тобто вплив безпосередньо на бізнес-структуру даного регіону, області, галузі; б) національні – вплив на усі бізнес-структури, що функціонують на території України. Національні методи є

більш масштабними та міжпредметними, тобто, покращуючи кадрову безпеку, держава покращує й інші сфери: соціальну, інфраструктурну, освітню тощо. Запропонований механізм також містить циклічний алгоритм, тобто такий, що повторюється та постійно повертається до вихідного стану і який складається з чотирьох етапів.

Основні результати та положення, викладені в розділі 3, висвітлено у таких працях автора, наведених у Додатку А: [1; 4; 6; 9; 10]

ВИСНОВКИ

В дисертаційній роботі наведене теоретичне узагальнення і нове вирішення науково-прикладної проблеми, яка полягає у розробленні теоретико-методологічного базису та методичних положень і рекомендацій щодо забезпечення кадрової безпеки у системі ризик-менеджменту надзвичайних ситуацій бізнес-структур. Найбільш вагомими науковими результатами, що визначають новизну дослідження.

Всі завдання вирішені, сформульовані такі висновки і рекомендації:

1. Запропоновано узагальнене бачення ризик-менеджменту як системи, складові якої носять взаємозалежний та взаємодоповнюючий характер, виконуючи відповідні функції з метою досягнення стратегічних цілей бізнес-структури. Процес прийняття управлінських рішень передбачає якісний аналіз (виявлення всіх ризиків, їх опис, класифікація і групування ризиків, аналіз вихідних припущень); кількісний аналіз (формалізація, моделювання, розрахунок та оцінювання ризиків); мінімізація ризиків (проектування стратегій, аналіз альтернатив, вибір оптимальної стратегії, аналіз реалізації стратегії, опис ризиків, класифікація і групування, аналіз припущень); контролінг (переоцінка і коректування ризиків, прийняття оперативних рішень щодо відхилень). Проте, усі процеси, направлені на ризик-менеджмент повинні оцінюватися через цілі бізнес-структури, адже кількість ризиків завелика, управляти всіма одночасно неможливо, більш того при такому підході розмиваються фінансові ресурси бізнес-структури.

2. Удосконалено ієрархічність кадрової безпеки в системі ризик-менеджменту бізнес-структур з визначенням структурних компонентів, розподілу функцій, визначення відповідальних підрозділів та рівнів підпорядкування. На перших стадіях процесу забезпечення кадрової безпеки здійснюється аналіз джерел негативних факторів впливу та оцінка можливої шкоди від таких дій. З-поміж основних негативних впливів на кадрову безпеку бізнес-структури виокремлюють недостатню кваліфікацію працівників тих чи

інших структурних підрозділів, їхнє небажання або нездатність забезпечити реалізацію інтересів власників, персоналу та суб'єктів зовнішнього середовища. Це може бути зумовлене низьким рівнем управління персоналом, браком коштів на оплату праці окремих категорій персоналу чи нераціональним їх витрачанням тощо. Процес планування та управління персоналом, спрямований на гарантування належного рівня кадрової безпеки, має охоплювати організацію системи підбору, найму, навчання й мотивації праці необхідних працівників, включаючи матеріальні та моральні стимули, престижність професії, волю до творчості, забезпечення соціальними благами та політику звільнення.

3. Удосконалена термінологічна характеристика «надзвичайна ситуація» та її класифікаційні засади. Класифікацію було доповнено такими факторами, як «залежно від рівня впливу на господарську діяльність» і «залежно від рівня вимірності наслідків», а також було розширено класифікацію ознаки «об'єктів» та запропоновано розподіл на «промислові об'єкти; соціальні об'єкти і бізнес-структури» і у ознаки «мікроколективу» було запропоновано «колективу бізнес-структури» тощо. Уточнення класифікації допоможе більш точно розуміти сутність впливу надзвичайних ситуацій на діяльність бізнес-структур, а також допоможе при моделюванні різноманітних ситуацій та сценаріїв.

4. Запропоновано науково-методичний підхід до формування кадрової безпеки як складової системи ризик-менеджменту бізнес-структур, який на відміну від існуючих, базується на синергізмі пріоритетів: безпека життя, соціальна та мотиваційна безпека, структурна безпека та адаптивна безпека. Водночас він чітко відображає логіку кадрової безпеки як системи, орієнтованої на безпосередню організацію роботи з персоналом та на підтримання загального нормального стану бізнес-структури шляхом постійного обміну інформацією щодо кадрової безпеки, динаміка його провідних показників, їх співвідношення з іншими складовими економічного захисту бізнес-структури та зовнішнього середовища.

5. Запропоновано алгоритм формування і забезпечення кадрової безпеки у системі ризик-менеджменту надзвичайних ситуацій, який на відміну від

існуючих, цілеспрямований на досягнення ключових показників формування та забезпечення кадрової безпеки задля ефективного використання ресурсів, підвищення синергетичної ефективності забезпечення економічної безпеки бізнес-структури на засадах комплексності, безперебійної взаємодії та розподіленої безперервності. Запропонована послідовність дозволить сформувати систему показників, що передбачає інтеграцію зв'язків між основними напрямками ризик-менеджменту бізнес-структури, що, у свою чергу, дозволяє більш усвідомлено підходити до вибору індикаторів кадрової безпеки та на їх основі визначати інтегральний показник стану кадрової безпеки. Інформаційна база для аналізу показників ґрунтується на використанні таких звітів: «Звіт з праці» (річний і квартальний), «Звіт про кількість працівників, їхній якісний склад та професійне навчання», «Звіт про стан заборгованості із заробітної плати», тощо. Готують ці матеріали відповідні служби бізнес-структури: відділ праці і зарплати, кадрів, планово-економічний, бухгалтерія тощо.

Для характеристики рівня окремих складових кадрової безпеки важливим є формування системи показників. Даний етап багато в чому визначає ефективність функціонування системи управління кадровою безпекою в цілому. Від того, наскільки повно та точно сформовано систему показників, залежить своєчасність розпізнавання негативних тенденцій розвитку й можливість попередження кризових ситуацій.

6. Запропоновано інформаційно-аналітичне забезпечення, що удосконалене застосуванням методу PATTERN як інструменту кадрової безпеки, який на відміну від існуючих, базується на декомпозиції кадрової безпеки на взаємозалежні ієрархічні рівні економічної безпеки, визначено порядок, методи формування та оцінки пріоритетів елементів структури цілей. За своєю суттю методика PATTERN дозволяє визначити терміни вирішення стратегічних завдань та визначити корисність заходів, що проводяться, що може сприяти підвищенню якості прийнятих рішень за рахунок подолання вузькоспрямованого підходу до їх прийняття, відмови від інтуїтивних та вольових рішень, а також від

заходів, які не можуть бути виконані у встановлений термін. Основна перевага представленої методики полягає у можливості проводити аналіз складних проблемних ситуацій, розподіляти по важливості величезну кількість даних у будь-якій галузі діяльності, досліджувати взаємне співвідношення постійних та змінних факторів, на яких ґрунтуються і на які впливають прийняті рішення.

7. Розроблено механізм державної підтримки формування кадрової безпеки бізнес-структур. Суттю даного механізму є те, що державна підтримка формування кадрової безпеки являє собою сукупність методів, принципів та інструментів, що у сукупності мають на меті стимулювання бізнес структур самозабезпечувати кадрову безпеку. У залежності від способу дії на суб'єкти методи регулювання поділяються на локально-об'єктні (прямої та опосередкованої дії) та національні – такі, що впливають на всі рівні суб'єктів.

Апробація розробленого методично-аналітичного інструментарію забезпечення кадрової безпеки довела його реальний характер, а проведене дослідження в цілому підтвердило робочу гіпотезу дисертації.

Довідки про впровадження результатів дослідження наведено у **Додатку В.**

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. A future that works: automation, employment, and productivity. McKinsey & Company : Веб-сайт. 2017. URL: https://www.mckinsey.com/~media/McKinsey/Featured%20Insights/Digital%20Disruption/Harnessing%20automation%20for%20a%20future%20that%20works/MGI-A-future-that-works_Full-report.pdf. (Дата звернення: 30.09.2021 р.).
2. Agamben G. The state of emergency. Generation-online : Веб-сайт. URL: <https://www.generation-online.org/p/fpagambenschmitt.htm> (Дата звернення: 03.09.2021 р.).
3. Alhammadi Taleb Abdullah Mohammed Ali, Bashynska Iryna, Alnuaimi Hamed Rashed Sayed Abdullah. Risk management in emergency situations. Економіка. Фінанси. Право., 2020. №2/1'2020, С. 6-9.
4. Antokhov, A., Tytynnik, Y., Krivenko, A., Pashynskyi, V., Cherkasova, S. Development of adaptive organizational and economic mechanism of strategic management of corporation resistance to risk, Academy of Strategic Management Journal, 2019, 18 (Special Issue 1), pp. 1-5.
5. Aven T. Risk Analysis. 2nd Edition. New Jersey: Wiley 2015. 216 p.
6. Balan O., Moskalyk H., Peredalo K., Hurman O., Samarchenk I., Revin F. Using the Pattern Method for the Comprehensive Organization of Recruitment and Selection of Personnel. International Journal of Advanced Research in Engineering and Technology. 2020. 11(4). pp. 290-300.
7. Bartosova V., Voloshchuk L., Romanovska Y., Podra O., Ivanyshyna G. Directions of reduction of the audit risks in the conditions of the electronic economy. Academy of Accounting and Financial Studies Journal. 2019. Volume 23, Special Issue 2.
8. Basel Committee on Banking Supervision. 2014. Basel III Leverage Ratio Framework and Disclosure Requirements. Basel: Bank for International Settlements.

9. Basel Committee on Banking Supervision. 1988. International Convergence of Capital Measurement and Capital Standards. Basel: Bank for International Settlements.
10. Basel Committee on Banking Supervision. 2004. Basel II: International Convergence of Capital Measurement and Capital Standards: A Revised Framework. Basel: Bank for International Settlements.
11. Basel Committee on Banking Supervision. 2017. Basel III Transitional Arrangements, 2017–2027. Basel: Bank for International Settlements.
12. Bashynska I. Management of smartization of business processes of an industrial enterprise to ensure its economic security. Schweinfurt: Time Realities Scientific Group UG (haftungsbeschränkt), 2020. 420 p.
13. Bashynska I. O., Biziukova K. V. Systematic approach to the prophylactics of personnel security of enterprise. Економіка: реалії часу. Науковий журнал. 2016. № 5 (27). С. 104-111. URL: <https://economics.net.ua/files/archive/2016/No5/104.pdf> (Дата звернення: 03.09.2021 р.).
14. Bashynska I., Filyppova S. Risk Management. Lecture course: textbook. Харків: вид-во «Діса плюс», 2017. 101 с.
15. Bashynska I., Filyppova S. Risk Management. Practical lessons & Case Study: textbook. Kharkiv: "Disa Plus", 2018. 220 p.
16. Bashynska I., Levinska L. The theoretical substantiation of the economic essence of the category "risk". Економіка. Фінанси. Право. 2017. № 10/1'2017. С. 66-68.
17. Bashynska I., M. Baldzhy. L. Ivanchenkova, L. Skliar, O. Nikoliuk, G. Tkachuk. Game Risk Management Methods for Investment Portfolio Optimization. International Journal of Recent Technology and Engineering, 2019. № 8 (2). С. 3940-3943.
18. Batorshin G.S., Mokrov Y.G. Experience and the results of emergency management of the 1957 accident at the Mayak Production Association. Journal of Radiological Protection. 2018. 38(1). R1-R12.

19. Beyond coronavirus: The path to the next normal. McKinsey & Company : Веб-сайт. 2020. URL: <https://www.mckinsey.com/industries/healthcare-systems-and-services/our-insights/beyond-coronavirus-the-path-to-the-next-normal>. (Дата звернення: 30.09.2021 р.).

20. Bird звільнив 406 чоловік через Zoom. Інтернет-видання AIN.UA : Веб-сайт. 2020. URL: <https://ain.ua/2020/04/07/bird-uvolil-polshata>. (Дата звернення: 30.09.2021 р.).

21. Biziukova K. V. Systematic approach to the prophylactics of personnel security of enterprise. Економіка: реалії часу. 2016. № 5 (27). С. 104-111. URL: <https://economics.opu.ua/files/archive/2016/No5/104.pdf> (дата звернення: 03.09.2021 р.).

22. Brennen J.S., Kreiss D. Digitalization. The International Encyclopedia of Communication Theory and Philosophy. 2016. P. 1-11.

23. Brettel M., Friederichsen N., Keller M., Rosenberg M. How virtualization, decentralization and network building change the manufacturing landscape: An Industry 4.0 Perspective. International Journal of Mechanical, Industrial Science and Engineering. 2014. № 1, Vol. 8. P. 37-44.

24. Commission Delegated Regulation (EU) 2015/35 of 10 October 2014 supplementing Directive 2009/138/EC of the European Parliament and of the Council on the taking-up and pursuit of the business of insurance and reinsurance, OJ L. 2015. p. 1.

25. COSO. Enterprise Risk Management – Integrated Framework. Executive Summary. URL: https://www.coso.org/Publications/ERM/COSO_ERM_ExecutiveSummary.pdf (дата звернення: 03.09.2021 р.).

26. Cruvinel, V. R. N., Marques, C. P., Cardoso, V., Novaes, M. R. C. G., Araújo, W. N., Angulo-Tuesta, A., et al. Health conditions and occupational risks in a novel group: waste pickers in the largest open garbage dump in Latin America. BMC Public Health. 2019. 19(1), 581.

27. Delmas M. The diffusion of environmental management standards in Europe and in the United States: an institutional perspective. *Policy Sciences*. 2002. 35. pp. 91-119.

28. Delmas M., Montes-Sancho M. J. An institutional perspective on the diffusion of international management system standards: the case of the environmental management standard ISO 14001. *Business Ethics Quarterly*. 2011. 21(1), pp. 103-132.

29. Delmas M., Montiel I. The diffusion of voluntary international management standards: responsible care, ISO 9000, and ISO 14001 in the chemical industry. *Policy Studies Journal*. 2008. 36(1). pp. 65-93.

30. Directive 2009/138/EC of the European Parliament and of the Council of 25 November 2009 on the taking-up and pursuit of the business of insurance and reinsurance, OJ L 335. 2009. p. 1.

31. Directive 2014/51/EU of the European Parliament and of the Council of 16 April 2014 amending Directives 2003/71/EC and 2009/138/EC and Regulations (EC) No 1060/2009, (EU) No 1094/2010 and (EU) No 1095/2010 in respect of the powers of the European Supervisory Authority (European Insurance and Occupational Pensions Authority) and the European Supervisory Authority (European Securities and Markets Authority), OJ L 153. 2014. p.1

32. Dobija D. Exploring audit committee practices: oversight of financial reporting and external auditors in Poland. *Journal of Management & Governance*. 2015. 19(1). pp. 113-143.

33. Drucker F. The Theory of the Business. *Harvard Business Review*. 1994. URL: <https://hbr.org/1994/09/the-theory-of-the-business> (Дата звернення: 03.09.2021 p.)

34. EIOPA, Final Report on Consultation Paper no. 15/004 on the Call for Advice from the EC on the identification and calibration of infrastructure investment risk categories. EIOPA-BoS-15-223. 2015. 194 p.

35. Emergency Classification Levels & Responsibilities. 2018. URL: <https://www.ci.la-marque.tx.us/176/EmergencyClassification-Levels-Responsi> (Дата звернення: 03.09.2021 р.).

36. Emergency response preparedness. Guideline. IASC. URL: https://interagencystandingcommittee.org/system/files/iasc_emergency_response_preparedness_guidelines_july_2015_draft_for_field_testing.pdf (Дата звернення: 03.09.2021 р.).

37. Emergency. Merriam-Webster's unabridged dictionary Britannica english : Веб-сайт. URL: <https://www.generation-online.org/p/fpagambenschmitt.htm> (Дата звернення: 03.09.2021 р.).

38. Fatima Msheik El Khoury, Farid Talih, Mohamad F El Khatib, Nadine AbiYounes, Midhat Siddik, Sahar Siddik-Sayyid. Factors Associated with Mental HealthOutcomes: Results from a Tertiary Referral Hospital in Lebanon during the COVID-19 Pandemic. Libyan Journal of Medicine. 2021. 16:1. 1901438, DOI: 10.1080/19932820.2021.1901438

39. FERMA. A risk management standard. URL: <https://www.ferma.eu/app/uploads/2011/11/a-risk-management-standard-english-version.pdf> (дата звернення: 03.09.2021 р.).

40. Filippov V.Yu. System-integrated management of business development according to the imperatives of sustainable development in information and innovation economics : монографія. Schweinfurt: Time Realities Scientific Group UG (haftungsbeschränkt). 2020. 489 с.

41. Filyppova S., Bashynska I., Kholod B., Prodanova L., Ivanchenkova L., V. Ivanchenkov. Risk management through systematization: Risk Management Culture. International Journal of Recent Technology and Engineering. 2019. № 8 (3). С. 6047-6052.

42. Filyppova S., Neykov S. The system changes of tax stimulation of industrial enterprises innovative development in the conditions of innovative economy formation : Monograph. Schweinfurt: Time Realities Scientific Group UG (haftungsbeschränkt), 2017. 215 p.

43. Forbes оновив рейтинг найбільших публічних компаній світу. Лідерство утримує Промисловий і комерційний банк Китаю. Forbes : Веб-сайт. 2021. URL: <https://forbes.ua/news/forbes-onoviv-reyting-naybilshikh-publichnikh-kompaniy-svitu-liderstvo-utrimue-promisloviy-i-komertsiyniy-bank-kitayu-13052021-1598> (дата звернення: 03.09.2021 р.).
44. Frey Bruno S., Margit O. Successful Management by Motivation : Balancing Intrinsic and Extrinsic Incentives. N.Y.: Springer, 2002. 234 p.
45. Gjerdrum D., Peter M. The new international standard on the practice of risk management: a comparison of ISO 31000:2009 and the COSO ERM framework. Risk Management. 2011. 31(2). pp. 8-13.
46. Guler I., Guillén M., Macpherson J. M. Global competition, institutions, and the diffusion of organizational practices: the international spread of ISO 9000 quality certificates. Administrative Science Quarterly. 2002. 47(2). pp. 207-232.
47. Hayne C., Free C. Hybridized professional groups and institutional work: COSO and the rise of enterprise risk management. Accounting, Organizations and Society. 2014. 39(5). pp. 309-330.
48. Herzberg F., Mausner B., Snyderman B.B. The Motivation to Work / 2nd ed. New York: John Wiley, 1959. 157 p.
49. Hosking A. Business Studies. H L T Publications, 1990. 318 p.
50. Huber C., Scheytt T. The dispositif of risk management: reconstructing risk management after the financial crisis. Management Accounting Research. 2013. 24(2). pp. 88-99.
51. ISO/IEC 27005:2011. Information technology. Security techniques. Information security risk management. N.Y.: ISO, 2011. 76 p.
52. ISO/IEC 31000:2009. Risk management. Risk assessment techniques. N.Y.: ISO, 2009. 34 p.
53. Jǐnjí qíngkuàng Wikipedia free-content encyclopedia : Веб-сайт (китайською). URL: <https://zh.wikipedia.org/wiki/紧急情况> (Дата звернення: 03.09.2021 р.).

54. Jun Jidun-Hua, Huangyu-Xuan, Zhaoning Shi, Study on General Pattern Method to Effectively Solve Two-dimensional Blanking Problem. 2020. DOI: 10.12783/dteees/peems2019/34011
55. Kabita Das, Rajiba Lochan Behera, Biswaranjan Paital. Socio-economic impact of COVID-19 In book: COVID-19 in the Environment. pp. 153-190. DOI: 10.1016/B978-0-323-90272-4.00014-2
56. Kearney A.T. Readiness for the Future of Production : Report 2018. World Economic Forum : Веб-сайт. 2018. URL: <http://reports.weforum.org/country-readiness-for-future-of-production>. (Дата звернення: 30.09.2021 р.).
57. Khizrich R., Peters M. Entrepreneurship or how to start your own business and succeed. M.: Progress-University, 2011. 160 p.
58. Kiryukhin D. I. Outmigration from Ukraine: losing brains and brawn. Вісник НТУУ «КПІ». Політологія. Соціологія. Право. Випуск 4 (44) 2019. С. 32-36.
59. Kirzner I. The Alert and Creative Entrepreneur: A Clarification. Small Business Economics, 2009. v. 32, p. 145-52.
60. Klein P., Bylund P. The place of Austrian economics in contemporary entrepreneurship research. The Review of Austrian Economics. 2014. 27(3), pp. 259-279.
61. Klemeš J., Fan Y., Tan R., Jiang P. Minimising the present and future plastic waste, energy and environmental footprints related to COVID-19. Renewable and Sustainable Energy Reviews. 2020. 127, 109883.
62. Knight F. Risk, Uncertainty and Profit. New York: Dover Publications Inc., 2006. 448 p.
63. Kolberg D., Zühlke D. Lean Automation enabled by Industry 4.0 Technologies. IFAC-PapersOnLine. 2015. № 48-3. P. 1870-1875.
64. Kovtunen K.V., Annaiev B.S. Formation of innovation potential of industrial enterprise in the economy of knowledge : монографія. Schweinfurt: Time Realities Scientific Group UG (haftungsbeschränkt), 2018. 215 p.

65. Kovtunenکو Yu.V. Diversification of innovative development of business structures in the context of intellectualization [monograph]. Schweinfurt: Time Realities Scientific Group UG (haftungsbeschränkt), 2019. 405 p.
66. Lawler J., Bilson A. Social Work Management and Leadership : Managing Complexity with Creativity. Routledge. 2013. P. 84-85.
67. Lawrie G., Cobbold I. 3rd Generation Balanced Scorecard: Evolution of an effective strategic control tool. International Journal of Productivity and Performance Management. 2004. № 53 (7). P. 611-623.
68. Lee H. ISO RM Framework. In: Risk Management. Springer Texts in Business and Economics. Springer. 2021. pp 51-60. https://doi.org/10.1007/978-981-16-3468-0_5 (дата звернення: 03.09.2021 р.).
69. Leitch M. ISO 31000:2009 – the new international standard on risk management. Risk Analysis. 2010. 30(6). pp. 887-892.
70. Lendel M. Migration of Ukrainians to Central European countries in the context of the Postmaidan inter-nal and international crisis. Public Policy and Administration. 2016. Vol. 15. No 4. P. 549–563.
71. Lu L., Goerlandt F., Valdez Banda O.A., Kujala P., Höglund A., Arneborg L. A Bayesian Network risk model for assessing oil spill recovery effectiveness in the ice-covered Northern Baltic Sea. Marine Pollution Bulletin. 2019. 139 pp. 440-458.
72. Luhmann N., Barrell R., Stehr N., Bechmann G. Risk. A Sociological Theory. Boca Raton, 2006. 223 p.
73. Luz Martín-Peña M., Díaz-Garrido E., Sánchez-López J.M. The digitalization and servitization of manufacturing: A review on digital business models. Briefings in Entrepreneurial Finance. 2018. № 27. P. 91-99.
74. Malin O. Regulation of public-private partnership development in digital-innovation economy: goals, problems, mechanisms : Monograph. Schweinfurt: Time Realities Scientific Group UG (haftungsbeschränkt), 2020. 450 p.
75. Middle – новий senior? Як ІТ-компанії змагаються з кадровим голодом. dev.Україна : Веб-сайт. URL: <https://dev.ua/news/middle-novy-senior-kak-kompanii-razoblachaut-kandidatov> (Дата звернення: 30.09.2021 р.).

76. Mihai F.-C. Assessment of COVID-19 waste flows during the emergency state in romania and related public health and environmental concerns. *International Journal of Environmental Research and Public Health*. 2020. 17(15). 5439.
77. Miller E., Banaszak-Holl J. Cognitive and normative determinants of State policymaking behavior: lessons from the sociological institutionalism. *Publius*. 2005. 35(2). pp. 91-216.
78. Mimořádná událost. Wikipedia free-content encyclopedia : Веб-сайт (чешською). URL: https://cs.wikipedia.org/wiki/Mimořádná_událost (Дата звернення: 03.09.2021 р.).
79. Mimura N., Yasuhara K., Kawagoe S., Yokoki H., Kazama S. Damage from the Great East Japan Earthquake and Tsunami - A quick report. *Mitigation and Adaptation Strategies for Global Change*. 2011. 16(7). pp. 803-818.
80. Mlađan, D. & Cvetković, V. Classification of Emergency Situations. URL: https://www.academia.edu/11135696/CLASSIFICATION_OF_EMERGENCY_SITUATIONS URL: (Дата звернення: 03.09.2021 р.).
81. Moeller R. R. COSO enterprise risk management: establishing effective governance, risk, and compliance processes (2nd ed.). Hoboken, NJ: John Wiley & Sons. 2011. 386 p.
82. Moreno-SÁNchez R., Maldonado J. Surviving from garbage: the role of informal waste-pickers in a dynamic model of solid-waste management in developing countries. *Environment and Development Economics*. 2006. 11(3). pp. 371-391.
83. Nazarova G.V., Nazarov N.K., Demianenko A.A. Approach to analytical support for assessing the security of human development. *Науковий вісник Полісся*, 2018, № 2 (14). Ч. 1. С. 210-215.
84. Nazarova, G., Jaworska, M., Nazarov, N., Dybach, I., Demianenko, A. Improvement of the method measuring the security of human development: Case of Ukraine. *Problems and Perspectives in Management*, 2019, 17(4), pp. 226-238. URL: https://www.businessperspectives.org/images/pdf/applications/publishing/templates/article/assets/12806/PPM_2019_04_Nazarova.pdf (Дата звернення: 03.09.2021 р.).

85. Nosovets O., Voloschuk L., Kovtunenکو K. Intellectual and innovative capital as an innovation activities results of industrial enterprises. Науковий журнал «Економіка: Реалії часу». 2018. № 4(38). С. 49- 60. <https://economics.opu.ua/files/archive/2018/No4/49.pdf> (дата звернення: 03.09.2021 р.)
86. Notfall. Wikipedia free-content encyclopedia : Веб-сайт (німецькою). URL: <https://de.wikipedia.org/wiki/Notfall> (Дата звернення: 03.09.2021 р.).
87. Nzediegwu C., Chang S. X. Improper solid waste management increases potential for COVID-19 spread in developing countries. Resources, Conservation and Recycling. 2020. 161, 104947.
88. Oulasvirta L., Anttiroiko A. V. Adoption of comprehensive risk management in local government. Local Government Studies. 2017. 43(3). pp. 1-26.
89. Palermo T. Accountability and expertise in public sector risk management: a case study. Financial Accountability & Management. 2014. 30(3). pp. 322-341.
90. Parida V., Sjödin D., Reim W. Reviewing Literature on Digitalization, Business Model Innovation, and Sustainable Industry: Past Achievements and Future Promises. Sustainability. 2019. № 11. P. 1-18.
91. Parikh G., Deepak Rawtani M.E. Environmental impact of COVID-19 In book: COVID-19 in the Environment. DOI: 10.1016/B978-0-323-90272-4.00001-4
92. Pelastustoiminta. Wikipedia free-content encyclopedia : Веб-сайт (фінською). URL: <https://fi.wikipedia.org/wiki/Pelastustoiminta> (Дата звернення: 03.09.2021 р.).
93. Porter M.E., Heppelmann J.E. How smart, connected products are transforming companies. Harvard Business Review. 2015. № 93. P. 96-114.
94. Prokopenko O., Kholod B., Pavlova V., Niziaieva V., Shtepa O., Orlova V. Risk Management Culture as a Systematic Method for Ensuring Safety Development. International Journal of Recent Technology and Engineering. 2019. № 8(4). P. 8652-8657.

95. Prokopenko O., Osadchenko I., Braslavska O., Malyshevska I., Pichkur M., Tyshchenko V. Competence approach in future specialist skills development. *International Journal of Management*. 2020. № 11(4). pp. 645-656.
96. Rendell J. After the emergency? In book: *Architectures of Emergency in Turkey*. DOI: 10.5040/9781788319928.0015
97. Resourcing and talent planning : Survey report 2015. CIPD : Веб-сайт. 2015. URL: https://www.cipd.co.uk/Images/resourcing-talent-planning_2015_tcm18-11303.pdf. (Дата звернення: 30.09.2021 р.).
98. Richman L. *Improving Your Project Management Skills*. AMACOM : Division of American Management Association, 2011. 65 p.
99. Salerno J. The Entrepreneur: Real and Imagined. *Quarterly Journal of Austrian Economics*, 2008. v. 11, pp. 188-207.
100. Sarkodie S., Owusu A. Impact of COVID-19 pandemic on waste management. *Environment Development and Sustainability*. 2021. 23(1). DOI: 10.1007/s10668-020-00956-y
101. Schumpeter J. *Business Cycles: A Theoretical, Historical, and Statistical Analysis of the Capitalist Process*. New York: McGraw-Hill, 1939. 447 p.
102. Shamim S., Cang S., Yu H., Li Y.. Management approaches for Industry 4.0: A human resource management perspective. *Congress on Evolutionary Computation (CEC)*. 2016. P. 5309-5316.
103. Sharma H., Vanapalli K., Cheela V., Ranjan V., Jaglan A., Dubey B., et al. Challenges, opportunities, and innovations for effective solid waste management during and post COVID-19 pandemic. *Resources, Conservation and Recycling*. 2020. 162. 105052.
104. Smokvina G. A., Yankovska O. A. Personnel security of the industrial enterprise: essence, components and measures of threats minimization. *Економічний журнал Одеського політехнічного університету*. 2019. № 1 (7). С. 38-45. URL: <https://economics.net.ua/ejopu/2019/No1/38.pdf> (Дата звернення: 03.09.2021 р.).

105. Solvency I. URL: <https://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2009:335:0001:0155:en:PDF>
(дата звернення: 03.09.2021 р.).

106. Solvency II. URL: <https://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2009:335:0001:0155:en:PDF>
(дата звернення: 03.09.2021 р.).

107. Solvency III. URL: <https://www.rbnz.govt.nz/-/media/ReserveBank/Files/regulation-and-supervision/insurers/regulation/solvency-standard-variable-annuity-business.pdf?la=en&revision=3d6c20fc-1d50-41b5-a28a-941f0bad343c> (дата звернення: 03.09.2021 р.).

108. Sousa V., Almeida N., Dias L. Risk Management Framework for the Construction Industry According to the ISO 31000:2009 Standard. *The Journal of Risk Analysis and Crisis Response*. 2012. 2(4). pp. 261-274.

109. Standards Australia/Standards New Zealand. Australian/New Zealand Standard AS/NZS 4360:2004: Risk Management. Homebush, NSW: Standards Australia / Wellington: Standards New Zealand. 2004.

110. The Future of Jobs Report 2020. *World Economic Forum* : Веб-сайт. 2020. URL: http://www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs_2020.pdf. (Дата звернення: 30.09.2021 р.).

111. There are millions of jobs, but a shortage of workers: Economists explain why that's worrying. CNBC: Веб-сайт. URL: <https://www.cnbc.com/2021/10/20/global-shortage-of-workers-whats-going-on-experts-explain.html> (Дата звернення: 20.10.2021 р.).

112. Trainor J., Subbio T. Issues in Disaster Science and Management: A Critical Dialogue. Federal Emergency Management Agency Higher Education Program; Emmitsburg, MD, USA, 2014. 482 p.

113. Van Hulle K. From Solvency II to Solvency III? 2018. URL: https://www.icir.de/fileadmin/Documents/Policy_Platform/4_VanHulle.pdf (дата звернення: 03.09.2021 р.).

114. Yaodong Cui. Computer pattern and application [M]. Beijing: China Machine Press, 2004.
115. Yu F., Xue S., Zhao Y., Chen G. Risk assessment of oil spills in the Chinese Bohai Sea for prevention and readiness. *Marine Pollution Bulletin*. 2018. 135. pp. 915-922.
116. Zhou Q., Huang W., Zhang Y. Identifying critical success factors in emergency management using a fuzzy DEMATEL method. *Safety science*. 2011. 49(2). pp. 243-252.
117. Zhou Y., Dong F., Kong D., Liu Y. Unfolding the convergence process of scientific knowledge for the early identification of emerging technologies. *Technological Forecasting and Social Change*. 2019. 144. pp. 205-220.
118. Zwaan L., Stewart J., Subramaniam N. Internal audit involvement in enterprise risk management. *Managerial Auditing Journal*. 2011. 26(7). pp. 586-604.
119. Zweifel P. Solvency Regulation – An Assessment of Basel III for Banks and of Planned Solvency III for Insurers. *Journal of Risk and Financial Management*. 2021. 14(6):258. DOI: 10.3390/jrfm14060258
120. Аблязова Н. Кадрова безпека в системі управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2020. (22). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2020-22-64> (дата звернення: 03.09.2021 р.).
121. Азарова А.О., Ковальчук О.А. Використання GOAL-технології як одного з методів управління та мотивації персоналу. *Актуальні проблеми економіки*. 2006. № 8 (62). С. 161-164.
122. Альгін А.П. Ризик та його роль у суспільному житті. - М: Думка, 1989. - 187 с.
123. Алькеман В.Г. Ключові напрямки розвитку системи економічної безпеки автотранспортних підприємств. *Вісник економіки транспорту і промисловості (збірник науково-практичних статей)*. 2011. Вип. 38. С. 8-13.
124. Альхаммаді Т. Дослідження сутності кадрової безпеки. Формування потенціалу економічного розвитку промислових підприємств: Матеріали

Міжнар. наук.-практ. конф. 04-05 червня, 2020, Україна, Одеса. С. 58-60. URL: https://economics.net.ua/files/science/form_ek_rozv/2020/2020.pdf (Дата звернення: 03.09.2021 р.).

125. Альхаммаді Талеб Абдулла Мохаммед Алі. Дослідження сутності кадрової безпеки. Формування потенціалу економічного розвитку промислових підприємств: Матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. 04-05 червня, 2020, Україна, Одеса. С. 58-60.

126. Арєф'єва О. В., Литовченко О. Ю. Кадрова складова в системі економічної безпеки машинобудівних підприємств. Актуальні проблеми економіки. 2008. № 11. С. 95-100.

127. Арєф'єва О.В. Кадрова складова в системі економічної безпеки машинобудівних підприємств. Актуальні проблеми економіки. 2008. №11. С. 95-100.

128. Бадалова А.Г. Управління ризиками виробничих систем: теорія, методологія, механізми реалізації. М.: ІЦ МГТУ "Станкін", "Янус-К", 2006. 280 с.

129. Балабанов І.Т. Ризик-менеджмент. М.: Фінанси та статистика, 1996. 188 с.

130. Балабанова Л.В., Сардак О.В. Управління персоналом : навчальний посібник. Київ : Професіонал, 2006. 512 с.

131. Башинська І.О. Використання методу експертних оцінок в економічних розрахунках. Актуальні проблеми економіки. 2015. №7 (169). С. 408-412.

132. Башинська І.О. Глава 3.7 Основні порушники та загрози інформаційної безпеки промислових підприємств. Problems of social and economic development of business: collective monograph. Montreal : Publishing house "BREEZE", 2014. С. 262-267.

133. Башинська І.О. Методологія безпекоорієнтованого управління смартизацією бізнес-процесів промислового підприємства: дис. докт. екон. наук: 08.00.04. Одеса, 2021. 489 с.

134. Башинська І.О. Ризикостійкість як критерій безпекоорієнтованого управління промисловим підприємством. Бізнес Інформ. 2019. № 11. С. 330-336.

135. Башинська І.О. Розділ 23. Інноваційно-інформаційні технології для забезпечення інтелектуально-кадрової складової економічної безпеки підприємства (С. 607-635) у Міжуніверситетській колективній монографії Інноваційна економіка: теоретичні та практичні аспекти: монографія. Вип. 1/ за ред. д.е.н., доц. Є.І. Масленнікова. Херсон: Грінь Д.С., 2016. 854 с.

136. Башинська І.О. Управління смартизацією бізнес-процесів промислового підприємства для забезпечення його економічної безпеки. Schweinfurt: Time Realities Scientific Group UG (haftungsbeschränkt), 2020. 420 с.

137. Башинська І.О., Макарець Д.О. Управління ризиками в проектах. Економіка. Фінанси. Право. 2017. № 5/2'2017. С. 38-40.

138. Башинська І.О., Петрова Л.С., Попович К.Ф. Управління ризиками у впровадженні інноваційних проектів. Економіка. Фінанси. Право. 2020. № 2. С. 11-13.

139. Башинська І.О., Полещук А.А., Мотова А.В. Удосконалення системи управління ризиками на підприємстві. Причорноморські економічні студії. 2017. Вип. 7. С. 91-94.

140. Башинська І.О., Тимонюк В.С. Аналіз сфери діяльності інтелектуальної власності в Україні. Економічний журнал Одеського політехнічного університету. 2021. № 3 (17). С. 5-12. Режим доступу до журн.: <https://economics.net.ua/ejorpu/2021/No3/5.pdf>. DOI: 10.15276/EJ.03.2021.1.

141. Башинська І.О., Трухачова С.Л. The impact of current trends in the global industry on the stuff of the enterprise. Економіка. Фінанси. Право. 2019. № 4/1'2019. С. 13-15.

142. Бізнес. Wikipedia free-content encyclopedia : Веб-сайт. URL: <https://uk.wikipedia.org/wiki/Бізнес> (Дата звернення: 03.09.2021 р.).

143. Білоус О. Імперативи стратегії розвитку України в умовах глобалізації. Економіка України. 2001. №11. С. 4-11.

144. Білоус О. Перспективи стратегії розвитку України в умовах глобалізації. Економіка України. 2002. №12. С. 4-13.

145. Бірюков Д. С., Скалецький Ю. М., Насвіт О. І., В. Потапенко Г. Тенденції загроз природного і техногенного характеру та їхніх соціально-економічних наслідків. Стратегічні пріоритети. 2011. № 1. С. 34 -43.

146. Бублик М.І., Коропецька Т.О. Аналіз методів економічної оцінки збитків, завданих лісовому господарству надзвичайними ситуаціями техногенного характеру. Вісник Національного університету «Львівська політехніка». 2008. № 611 : Проблеми економіки та управління. С. 71-80.

147. Бурда І. Я. Економічна безпека підприємства та місце в ній кадрової безпеки. Науковий вісник Ужгородського національного університету. 2018 №21, С. 53-60

148. Буряніна О.А., Кузнецов Г.Н. Грейдінг як інструмент оптимізації системи мотивації персоналу виробничого підприємства. Фундаментальні дослідження. 2016. № 12-2. С. 377-381.

149. Ван Тао, Філіппова С.В., Заєць Н.А. Формування стратегії розвитку промислового підприємства в умовах зростання його наукоємності : монографія. Донецьк: Вид-во «Ноулідж» (донецьке відділення), 2013. 249 с.

150. Ваніна Д. А. Характеристика міжнародних систем нормативного забезпечення ризик-менеджменту. Науковий вісник. Одеський національний економічний університет. Всеукраїнська асоціація молодих науковців. Науки: економіка, політологія, історія. 2013. № 7 (186). С. 49-56.

151. Ванредна ситуація. Wikipedia free-content encyclopedia : Веб-сайт (сербською). URL: https://sr.wikipedia.org/wiki/Ванредна_ситуација (Дата звернення: 03.09.2021 р.).

152. Варяниченко О.В., Карасьова Г.В. Стандарти ISO 9000: якість як принцип та основа довіри між виробником та споживачем. Економічний вісник НГУ. 2009. № 1. С. 115-122.

153. Васильченко В.С., Гриненко А.М., Грішнова О.А., Керб Л.П. Управління трудовим потенціалом. Навч. посіб. К.: КНЕУ, 2005. 403 с.

154. Васійчук В.О., Гончарук В.Є., Качан С.І., Мохняк С.М. Основи цивільного захисту: Навч. посібник. Львів:Видавництво Національного університету «Львівська політехніка», 2010. 417 с.

155. Вербіцька І.І. Ризик-менеджмент як сучасна система управління ризиками підприємницьких структур. Сталый розвиток економіки. 2013. № 5. С. 282-291.

156. Верещагіна Г.В., Плеханова Т.Є. Впровадження системи ризик-менеджменту на підприємстві в умовах інноваційної діяльності. Modern Economics. 2018. № 7. С. 41–51. URL: <https://modecon.mnau.edu.ua/issue/7-2018/UKR/vereshchagina.pdf> (дата звернення: 03.09.2021 р.)

157. Відтік мізків із України: причини й можливі наслідки (статистика). Український інтерес : Веб-сайт. URL: <https://uain.press/news/accents/vidtik-mizkiv-iz-ukrayiny-prychyny-j-mozhlyvi-naslidky-statystyka-682979> (Дата звернення: 30.09.2021 р.).

158. Вітлінський В.В., Великоіваненко Г.Л. Ризикологія в економіці та підприємстві : моногр. К.: КНЕУ, 2004. 480 с.

159. Волощук Л.О. Методичні засади та проблеми оцінювання інтелектуальної складової інноваційного розвитку промислового підприємства. Економічний аналіз. 2014. 18 (2), С. 87-94.

160. Волощук Л.О., Хвальчик І.Л. Розділ 12. Управління фінансово-економічною безпекою в системі безпекоорієнтованого управління інноваційним розвитком підприємства(С. 191-202) у колективній монографії «Інноваційна економіка: теоретичні та практичні аспекти». Випуск 4. Херсон: ОЛДІ-ПЛЮС, 2019. 544 с.

161. Воронкова А.Е. Управління конкурентоспроможністю підприємства: стратегія, діагностика, синергізм. *Ekonomika i organizacija przedsiediorstwa*. Instytut organizacji i zarzadzania w Przemysle. Warszawa: ORGMASZ, 2004. С. 100-107.

162. Гончарова К.Г. Кадрова безпека як складова економічної безпеки банківської установи. Ефективна економіка. 2015. № 11. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2015_11_127 (дата звернення: 03.09.2021 р.).

163. Горго І.О. Ризики як ключовий об'єкт управлінської діяльності аграрних підприємств. Науковий вісник НУБіП України. 2018. № 284. С. 288-298.

164. Господарське товариство. Wikipedia free-content encyclopedia : Веб-сайт. URL: https://uk.wikipedia.org/wiki/Господарське_товариство (Дата звернення: 03.09.2021 р.).

165. Господарський кодекс України. Поточна редакція. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15#Text> (Дата звернення: 03.09.2021 р.).

166. Гранатуров В. М., Литовченко І. В., Харічков С. К. Аналіз підприємницьких ризиків: проблеми визначення, класифікації та кількісні оцінки: монографія, за наук. ред. В. М. Гранатурова. Одеса : Ін-т проблем ринку та екон.-екол. досліджень НАН України, 2013. 164 с.

167. Грига В.Ю., Богдан С.В., Ісакова Н.Б. Результативність інноваційної діяльності малих підприємств при взаємодії з великим бізнесом. Економіка і прогнозування. 2014. №2. С. 94-104.

168. Грицишен Д.О., Поляк К.Ю. Сучасний стан обліково-аналітичної системи управління господарською діяльністю в умовах надзвичайних ситуацій. Вісник ЖДТУ. 2016. № 4 (78). С. 61-75.

169. Гусаріна Н.В., Черкасова С.О. Ризик менеджмент надзвичайних ситуацій. Економічний журнал Одеського політехнічного університету. 2021. № 3 (17). С. 63-68. URL: <https://economics.net.ua/ejopu/2021/No3/63.pdf> (Дата звернення: 03.09.2021 р.)

170. Данченко О.Б. Огляд сучасних методологій управління ризиками в проектах. Управління проектами та розвиток виробництва. 2014. № 1 (49). С. 16-25.

171. Державна служба статистики України : Веб-сайт. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua> (Дата звернення: 30.09.2021 р.).

172. Дикань В. Л., Посохов І. М. Дослідження міжнародних стандартів управління ризиками. Бізнес Інформ. 2014. № 1. С. 314-319.

173. Додаток "Дія": які послуги у смартфоні пропонує держава та як їх отримати. Парламент.уа : Веб-сайт. URL: <https://parlament.ua/article/dodatok-diya-yaki-poslugi-u-smartfoni-proponue-derzhava-ta-yak-ih-otrimati/> (Дата звернення: 30.09.2021 р.).

174. Донець О.М., Савельєва Т.В., Урецька Ю.І.. Використання міжнародних стандартів в управлінні ризиками. Управління розвитком складних систем. 2011. Вип. 6. С. 36-42.

175. Драган О.І. Соціально-економічна безпека: конспект лекцій для студентів напряму підготовки 6.030505 «Управління персоналом та економіка праці» галузі знань 0305 «Економіка та підприємництво» ден. форми навч. К.:НУХТ, 2013. 114 с. URL: <http://library.nuft.edu.ua/ebook/file/107.13.pdf> (дата звернення: 03.09.2021 р.).

176. ДСТУ ІЕС/ISO 31010:2013. Національний стандарт України. URL: <https://khoda.gov.ua/image/catalog/files/dstu%2031010.pdf> (дата звернення: 03.09.2021 р.).

177. Дуброва О.С. Сучасний погляд на ризик-менеджмент як важливу складову системи управління підприємством (С. 446-452.). Стратегія економічного розвитку України: Наук. зб. - Вип. 1(8). Голов. ред. О.П. Степанов. К.: КНЕУ, 2012. 542 с.

178. Економічний ризик: методи оцінки та управління: навч.посібник. Т. А. Васильєва, С. В. Леонов, Я. М. Кривич та ін. ; Т.А. Васильєвої, Я.М. Кривич. Суми: ДВНЗ «УАБС НБУ», 2015. 208 с.

179. Євдокимов В.В., Грицишен Д.О. Поляк К.Ю. Інформаційна модель управління господарською діяльністю в умовах надзвичайних ситуацій: монографія. Житомир: ЖДТУ, 2016. 200 с.

180. Ємець О. І. Основи підприємництва: навчальний посібник .Івано-Франківськ : Лілея–НВ, 2012. 147 с.

181. Єрмак С.О. Систематика інноваційних механізмів економічного управління підприємством. Науковий вісник ХДУ. Серія «Економічні науки». 2018. С. 99-103.

182. Захист населення і територій від надзвичайних ситуацій. Т. 3 : Інженерно-технічні заходи цивільного захисту (цивільної оборони) та містобудування. за заг. ред. : В. В. Могильниченко. К : КІМ, 2008. 152 с.

183. Зачко О.Б. Методологічний базис безпеко-орієнтованого управління проектами розвитку складних систем. Управління розвитком складних систем. 2015. Вип. 23 (1). С. 51-55.

184. Зовнішня трудова міграція (за результатами модульного вибіркового обстеження). Статистичний бюлетень. Київ : Державна служба статистики України, 2017. 36 с.

185. Івченко І. Ю. Економічні ризики. К.: ЦНЛ, 2004. 304 с.

186. Ілляшенко С.М. Економічний ризик: навч. посіб. С.М. Ілляшенко. - [2-ге вид., допов. і перероб.]. К.: Центр навч. л-ри, 2004. 220 с.

187. Інноваційний розвиток промисловості України. О.І. Волков, М.П. Денисенко, А.П. Гречан та ін.; Під ред. проф. О.І. Волкова, проф. М.П. Денисенка. К.: КНТ, 2006. 648 с.

188. Інформаційно-аналітична довідка про виникнення НС в Україні у 2020 році. Державна служба України з надзвичайних ситуацій : Веб-сайт. URL: <https://www.dsns.gov.ua/ua/Dovidka-za-kvartal/119288.html> (Дата звернення: 03.09.2021 р.).

189. Козаченко Г. Зарубіжний досвід мотивації праці. Дикун глобал консалт : Веб-сайт. 2015. URL: <http://milkua.info/uk/post/zarubiznij-dosvid-motivacii-praci>. (Дата звернення: 10.07.2020).

190. Кавун С.В. Система економічної безпеки: методологічні та методичні засади: монографія. Х.: ХНЕУ, 2009. 299 с.

191. Каганець О. Надзвичайна ситуація, спровокована крайньою необхідністю, яка не має підстав – філософ Джорджо Агамбен. Народний

оглядач : Веб-сайт. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5403-17#Text> (Дата звернення: 03.09.2021 р.).

192. Кадрова безпека суб'єктів господарської діяльності: менеджмент інсайдерами: монографія / за ред. проф. Сідака В.С., проф. Мігус І.П. Черкаси, 2012. 258 с.

193. Кадровий голод в Україні: кого чекають роботодавці. Український погляд : Веб-сайт. URL: <http://ukrpohliad.org/economics/kadrovyy-golod-v-ukrayini-kogo-chekayut-robotodavtsi.html> (Дата звернення: 30.09.2021 р.).

194. Калініченко З.Д. Ризик-менеджмент: навчальний посібник для здобувачів спец. 051 «Економіка» та 073 «Менеджмент». Дніпро: ДДУВС, 2021. 224 с.

195. Калініченко Л.Л., Шуміло О.С., Кулімякін Я.Ю. Кадрова складова економічної безпеки підприємства роздрібної торгівлі. Проблеми економіки. 2020. № 1 (43). С. 138-143.

196. Карпунцов М. Управління ризикостійкістю підприємства. Економіка та держава. 2008. № 9. С. 72-74.

197. Кириченко О. А., Денисенко М. П., Сідак В. С., Лаптев С. М. та ін. Проблеми управління економічною безпекою суб'єктів господарювання : монографія. Київ, 2010. 412 с.

198. Коваленко, О. В. Підприємництво та його організаційно-правові засади [Текст] : навч. посібник для студ. II та III курсів економ. спец. денної та заочної форми навчання. Луганськ: Вид-во ДЗ «ЛНУ імені Тараса Шевченка», 2013. 400 с.

199. Ковальов В.В. Фінансовий аналіз: Управління капіталом. Вибір інвестицій. Аналіз звітності. М: Фінанси та статистика, 1997. 512 с.

200. Ковальов Г.О. Системне мислення як компетенція. Вісник науки і освіти. 2017. № 9 (33). С. 72-79.

201. Ковтуненко Ю.В., Пінчук А.А., Мамбетов Ю.В. Планування людських ресурсів з урахуванням ризик-факторів. Економіка та суспільство. 2018. No 19.

С. 422-427. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/19_ukr/64.pdf (Дата звернення: 03.09.2021 р.)

202. Кодекс цивільного захисту України від 02.10.2012 № 5403-VI (Редакція від 19.02.2021). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5403-17#Text> (Дата звернення: 03.09.2021 р.).

203. Кодекс Цивільного захисту України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5403-17#Text> (Дата звернення: 03.09.2021 р.).

204. Козаченко Г.В., Пономарьов В.П., Ляшенко О.М. Економічна безпека підприємства: сутність та механізм забезпечення: монографія. К.: Лібра, 2003. 280 с.

205. Коленда Н.В. Поняття системи ризик-менеджменту підприємства. Глобальні та національні проблеми економіки. 2018. Вип. 22. С. 398-401. URL: <http://global-national.in.ua/archive/22-2018/77.pdf> (дата звернення: 03.09.2021 р.).

206. Комплексне забезпечення економічної безпеки підприємств: [монографія]. С.М. Лаптев, В.Г. Алькема, В.С. Сідак, М.І. Копитко; за ред. М.І. Копитко. К.: Університет економіки та права "КРОК", 2017. 508 с.

207. Кондратьєва С. В. Генезис поняття «кадрової безпеки» підприємства. Економіка: реалії часу. 2015. № 5 (21). С. 194-198. – Режим доступу до журн.: <https://economics.net.ua/files/archive/2015/No5/194.pdf> (дата звернення: 03.09.2021 р.).

208. Копильчак Б.В. Використання методу дерева цілей в стратегічному управлінні молодіжними громадськими організаціями. Причорноморські економічні студії. 2017. Вип. 19. С. 63-67.

209. Копитко М.І., Літвін Н.М. Деструктивні чинники середовища функціонування соціально-економічних систем. Вчені записки Університету "КРОК". Серія: Економіка. 2017. Вип. 46. С. 4-15.

210. Кочетков В. М., Сирочук Н. А. Методичні підходи до аналізу і оцінки економічного ризику підприємства. Економіка: проблеми теорії і практики: Збірник наук. праць. 2010. Т. 8. Вип. 264. С. 2202-2210.

211. Красномоєць В. А. Методи забезпечення кадрової безпеки підприємства. Вісник Національного університету водного господарства та природокористування. 2012. Вип. 3(59). С. 142–143.
212. Красноступ В.М. Сутність і значення крос-функціональних команд у системі взаємодії персоналу підприємств. Бізнес Інформ. 2017. № 12. С. 430-434.
213. Крушельницька О. В. Управління персоналом навчальний посібник. Київ : Кондор, 2003. 296 с.
214. Крушельницька О.В., Мельничук Д.П. Управління персоналом : навчальний посібник. Київ : Кондор, 2005. 308 с.
215. Кузьмін О.Є., Подольчак Н.Ю., Подольчак Н.І., Вербицька Л.Г.. Управління ризиками в інноваційній діяльності: навч. посіб. Львів: Видавництво "Львівської політехніки", 2012. 240 с.
216. Куприна К.А., Хазанова Д.Л. Диджитализация: понятие, предпосылки возникновения и сферы применения. Вестник научных конференций. 2016. № 5-5(9). С. 255-259.
217. Лазаршина І.Д., Оренчин О.В. Джерела інформаційно-аналітичного забезпечення економічної безпеки підприємства. Вісник економіки транспорту і промисловості (збірник науково-практичних статей). 2011. Вип. 38. С. 62-65.
218. Лашенко О.Ю. Кадрова безпека як підсистема в системі економічної безпеки підприємства. Проблеми системного підходу в економіці. 2007. Вип. 4. URL: http://archive.nbu.gov.ua/ejournals/PSPE/2007-3/Laschenko_307.htm (дата звернення: 03.09.2021 р.).
219. Литовченко О. Ю. Формування кадрової безпеки підприємств АПК: автореферат дис. канд. екон. наук. Київ, 2010. 26 с.
220. Лобза А. В., Бікова А. М., Семенова Л. Ю. Підходи до створення ефективної системи найму персоналу вітчизняних підприємств. Науковий вісник Ужгородського ун-ту. 2016. № 3. С. 245-252.
221. Логінова Н. І. Місце кадрової безпеки в економічній безпеці підприємства. Комунальне господарство міст. 2009. № 87. С. 371-376.

222. Ляшенко О.М. Концептуалізація управління економічною безпекою підприємства: [монографія]. Луганськ: Вид-во СНУ ім. В. Даля, 2011. 400 с.
223. Макалюк І.В., Бабенко І.О. Управління ризиками інвестиційних проектів. Сучасні проблеми економіки і підприємництва. 2016. № 18. С. 63-70.
224. Мамедьяров З.А. Вплив наслідків пандемії COVID-19 на світову економіку та інноваційний розвиток. Суспільні науки та сучасність. 2021. № 2. С. 21-35.
225. Матвійчук А. В. Аналіз і управління економічним ризиком: навч. посібник. К. : Центр навчальної літератури, 2005. 224 с.
226. Митрофанов А.А. Економічна безпека комерційних підприємств та ділова розвідка (Ефективність у взаємодії). Теорія і практика. 2006. URL: <http://www.rscip.ru/base> (дата звернення: 25.05.2021).
227. Мігус І.П., Лаптев С.М. Необхідність розмежування понять «загроза» та «ризик» при діагностиці економічної безпеки суб'єктів господарювання. Ефективна економіка № 12, 2011. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=821> (дата звернення: 03.09.2021 р.).
228. Моделі і методи прийняття управлінських рішень в стратегічному плануванні фінансової діяльності підприємств виробничої сфери. Навчальний посібник / О.С. Балан, С.В. Філіппова, М.А. Юдін та ін. Одеса: ОНПУ, ФОП Бондаренко М.О., 2016. 130 с.
229. Момот Т.В., Чжан Х.Ю. Визначення індикаторів кадрової безпеки в складі фінансово-економічної безпеки. Бізнес Інформ. 2015. № 8. С. 266–271. URL: http://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2015-8_0-pages-266_271.pdf (дата звернення: 03.09.2021 р.).
230. Мусаелян І.Е., Славинський Ю.О. Підприємництво – нова область Вітчизняної психологічної науки. Вісник Московського університету. Серія 14, психологія. 1995. № 1.

231. Навіщо приватним компаніям співпрацювати з вузами і чому лише близько 30% випускників профільних спеціальностей можуть відразу претендувати на роботу в IT-індустрії. НВ : Веб-сайт. URL: <https://biz.nv.ua/ukr/tech/lishe-30-vipusknikiv-it-specialnostey-mozhut-vidrazu-rozrahovuvati-na-robotu-novini-ukrajini-50078682.html> (Дата звернення: 30.09.2021 р.).

232. Надзвичайна ситуація загальнодержавного рівня. Яцик А. В., Шевчук В. Я. Енциклопедія водного господарства, природокористування, природовідтворення, сталого розвитку. К. : Генеза, 2006. С. 457 с.

233. Надзвичайна ситуація місцевого рівня. Яцик А. В., Шевчук В. Я. Енциклопедія водного господарства, природокористування, природовідтворення, сталого розвитку. К. : Генеза, 2006. С. 457 с.

234. Надзвичайна ситуація об'єктового рівня. Яцик А. В., Шевчук В. Я. Енциклопедія водного господарства, природокористування, природовідтворення, сталого розвитку. К. : Генеза, 2006. 457 с.

235. Надзвичайна ситуація регіонального рівня. Яцик А. В., Шевчук В. Я. Енциклопедія водного господарства, природокористування, природовідтворення, сталого розвитку. К. : Генеза, 2006. С. 457 с.

236. Надзвичайна ситуація. Wikipedia free-content encyclopedia : Веб-сайт. URL: https://uk.wikipedia.org/wiki/Надзвичайна_ситуація (Дата звернення: 03.09.2021 р.).

237. Назарова Г.В. Передумови створення системи кадрової безпеки підприємства. Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України. Науковий журнал Тернопільського національного економічного університету. - 2010. Вип. 15. С. 52-60.

238. Назарова Г.В., Лобазов С.М. Удосконалення методики розрахунку інтегрального індексу кадрової безпеки підприємства. Економіка: реалії часу. 2015. № 1 (17). С. 134-139. URL: <http://economics.opu.ua/files/archive/2015/n1.html>

239. Назарова Г.В., Урдуханов Р.І. Вивчення ризиків і загроз кадрової безпеки та удосконалення їх класифікації. Вісник ХНАУ. Серія «Економічні науки» : зб. наук. пр., 2019. №3. С. 25-34.

240. Науменкова С. Базель I, II, III: розвиток підходів для зміцнення регуляторної основи. Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка. 2015. Вип. 12. С. 39-47.

241. Нечипорук Л. В. Ризик-менеджмент персоналу бізнес-організацій. «Бізнеснавігатор». 2019. Випуск 4 (53). С. 105-110.

242. Нечипорук Л. В. Фінансові рішення в ризик-менеджменті бізнес-організацій. Східна Європа: економіка, бізнес та управління. 2019. № 5 (22). С. 98-103.

243. Онісіфорова В.Ю., Болотова Т.М. Сучасні аспекти управління кадровою безпекою підприємства. Проблеми і перспективи розвитку підприємництва. 2020. № 1. С. 133–140. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/pirpr_2020_1_15 (дата звернення: 03.09.2021 р.).

244. Онопко А.С., Жигалкевич Ж.М. Застосування інформаційних технологій в управлінні підприємством. Актуальні проблеми економіки та управління. 2017. № 11. : Веб-сайт. URL: <http://ape.fmm.kpi.ua/article/viewFile/102782/97865>. (Дата звернення: 07.07.2020).

245. Опанасюк Ю.А., Мельник Ю.М. Методичні принципи оцінки еколого-економічного збитку від надзвичайних ситуацій. Економіка та управління. 2013. № 5. С. 63.

246. Останкова Л. А., Шевченко Н. Ю. Аналіз, моделювання та управління економічними ризиками. навч. посіб. К.: Центр учбової літератури, 2011. 256 с.

247. Отенко І.П., Комарков Д.В., Шкребень Р.П. Організація фінансово-економічної безпеки бізнес-процесів інноваційного розвитку підприємства. Бізнес Інформ. 2017. № 10. С. 144-149.

248. Пазєєва Г.М. Комплексна діагностика в забезпеченні економічної безпеки підприємств (на матеріалах транспортно-експедиційних підприємств України). К.: Університет економіки та права "КРОК", 2017. 291 с.

249. Панченко С. В., Дикань В. Л., Шраменко О. В. [та ін.]. Підприємництво [Текст] : підручник. Харків : УкрДУЗТ, 2018. 241 с.
250. Пачковський Ю. Ф. Психологія підприємництва. Львів : Літопис, 2001. 276 с.
251. Перекупнєва Т.В. Побудова системи управління ринковою вартістю малих і середніх підприємств України. Академічний огляд. Науково-практичний журнал. 2007. С. 55-60.
252. Підприємець. Wikipedia free-content encyclopedia : Веб-сайт. URL: <https://uk.wikipedia.org/wiki/Підприємець> (дата звернення: 03.09.2021 р.).
253. Плосконос Г.М. Економічні ризик-фактор діяльності підприємств. Актуальні проблеми економіки. 2003. Вип. 9(27). С. 166-171.
254. Плосконос Г.М. Механізм управління техногенною безпекою підприємства: дисертація канд. екон. наук: 08.06.01. Національний авіаційний ун-т. К., 2003.
255. Плосконос Г.М. Особливості економічного механізму управління техногенною безпекою. Актуальні проблеми економіки. 2003. Вип. 8(26). С. 164-173.
256. Погорелов Ю.С., В.В. Вахлакова Передумови формування конвергентно-прагматичного підходу до розуміння економічної безпеки підприємства. WSPÓŁPRACA EUROPEJSKA. 2016. № 5 (12). С. 20-34.
257. Позняков В.П. Психологічні відносини та ділова активність суб'єктів економічної діяльності в умовах різних форм власності. Психологічний журнал. 2001. Т.21. № 6. С. 38-50.
258. Полковниченко Д. Ю. Класифікація надзвичайних ситуацій: державно-управлінський підхід. Теорія та практика державного управління. 2014. Вип. 1. С. 350-356.
259. Полковниченко С., Курочка В. «Відплив умів» з України як загроза національній безпеці. Проблеми і перспективи економіки та управління. 2016. №4 (8). С. 16-22.

260. Портал Дія. URL: <https://guide.diia.gov.ua/> (Дата звернення: 30.09.2021 р.).
261. Посохов І. М. Дослідження факторів ризиків корпорацій. Бізнес Інформ. 2012. № 8. С. 207-211.
262. Посохов І. М. Управління ризиками у підприємстві: навч. посіб. Харків, 2015. 220 с.
263. Постанова Кабінету Міністрів України від 09 грудня 2020 р. № 1236 «Про встановлення карантину та запровадження обмежувальних протиепідемічних заходів з метою запобігання поширенню на території України гострої респіраторної хвороби COVID-19, спричиненої коронавірусом SARS-CoV-2». URL: <https://www.kmu.gov.ua/npas/pro-vstanovlennya-karantynu-ta-zaprovadzhennya-obmezhuvalnih-protiepidemichnih-zahodiv-1236-091220> (Дата звернення: 03.09.2021 р.).
264. Постанова Кабінету Міністрів України від 15 липня 1998. N 1099 (1099-98-п) «Про порядок класифікації надзвичайних ситуацій» (втратила чинність). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1099-98-%D0%BF#Text> (Дата звернення: 03.09.2021 р.).
265. Постанова Кабінету Міністрів України від 24 березня 2004 р. N 368 «Про затвердження Порядку класифікації надзвичайних ситуацій техногенного та природного характеру за їх рівнями». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/368-2004-%D0%BF#Text> (Дата звернення: 03.09.2021 р.).
266. Правила проведення масових заходів під час карантину. Міністерство охорони здоров'я України : Веб-сайт. URL: <https://moz.gov.ua/article/health/pravila-provedennja-masovih-zahodiv-pid-chas-karantynu> (Дата звернення: 25.10.2021 р.).
267. Правила роботи під час карантину. Міністерство охорони здоров'я України : Веб-сайт. URL: <https://covid19.gov.ua/karantynni-zakhody> (Дата звернення: 30.09.2021 р.).

268. Принципи управління. URL: http://ni.biz.ua/5/5_16/5_161278_printsipi-upravleniya.html (Дата звернення: 30.09.2021 р.).

269. Проскура В.Ф., Білак Р.Г. Методологічні підходи до управління ризиками. Економіка та суспільство. 2017. Вип. 9. С. 599-607.

270. Прус Н.В. Система економічної безпеки підприємства: поняття, сутність, принципи. Глобальні та національні проблеми економіки. 2014. №. 2. С. 675-679.

271. Пучкова С.І. Управління кадровою безпекою підприємства через сучасні кадрові технології. Науковий вісник Одеського національного економічного університету. 2013. № 26(205). С. 43–54. URL: <http://dspace.oneu.edu.ua/jspui/handle/123456789/2115> (дата звернення: 03.09.2021 р.).

272. Рівень безробіття у США. MFD : Веб-сайт. URL: <https://mfd.ru/calendar/details/?id=53> (Дата звернення: 30.09.2021 р.).

273. Різник В.В. Ризик-менеджмент в управлінні проектами. Економічний вісник університету. 2011. Вип. 17. С. 103-108.

274. Розпорядження Кабінету Міністрів України від 21.08.2019 № 686-р «Питання збору даних для моніторингу реалізації цілей сталого розвитку». Державна служба статистики України : Веб-сайт. URL: http://www.ukrstat.gov.ua/csr_prezent/ukr/pni_CSR.pdf (Дата звернення: 30.09.2021 р.).

275. Рудніченко Є.М. Загроза, ризик, небезпека: сутність та взаємозв'язок із системою економічної безпеки підприємства. Економіка. Менеджмент. Підприємництво. 2013. № 25, (1). С. 188-195.

276. Свінарьова Г.Б. Концепція трансформації системи управління підприємством в умовах інноваційних змін у діджитал-середовищі. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2020. № 4, Т. 3 (284). С. 137-141.

277. Сводцева І.А., Цвітова І.І. Загрози кадрової безпеки в системі економічної безпеки підприємства. Культура народів Причорномор'я. 2014. № 278. С. 46-48.

278. Системы управления качеством по ISO 9001. Научно-технический центр №14 ГП «Укрметртестстандарт» : Веб-сайт. URL: <http://www.certsystems.kiev.ua/iso-9001/sistemiupravleniyakachestvom-po-iso-9001.html>. (Дата звернення: 30.09.2021 р.).

279. Ситник Й.С. Інтелектуалізація систем менеджменту промислових підприємств. дис. д-ра екон. наук : 08.00.04. Львів, 2018. 615 с.

280. Сідляр Д. О.Людський капітал в Україні: сучасний стан і тенденції розвитку. Бізнес Інформ. 2014. № 5. С. 232-237.

281. Скопенко Н.С., Євсєєва І.В., Москаленко В.О. Управління ризиками в проектному менеджменті. Інвестиції: практика та досвід. 2013. № 24. С. 41-44.

282. Слинько М.Ю. Роль інформаційних технологій у господарській діяльності вітчизняних підприємств. Черкаського державного технологічного університету. Серія : Економічні науки. 2019. Вип. 53. С. 50-57.

283. Смоквіна Г.А. Альхаммаді Т. Інструменти оцінки кадрового складника системи фінансово-економічної безпеки підприємства. Підприємництво та інновації. 2021. Вип. 18. С. 50-56. DOI: <https://doi.org/10.37320/2415-3583/18.9>

284. Смоквіна Г.А., Осипчук Х.А. Досвід розвинених країн з питань забезпечення кадрової безпеки підприємств України. Економіка: реалії часу. 2014. № 5(15). С. 53–58. URL: <http://economics.opu.ua/files/archive/2014/n5.html> (дата звернення: 03.09.2021 р.).

285. Смоквіна Г.А., Чан Тхі Тхань Тхуї. Організаційні інструменти управління кадровою складовою системи фінансово-економічної безпеки торговельного підприємства. Економіка. Фінанси. Право. 2021. № 4/2. С. 14–18.

286. Собчак А.А. Деякі спірні питання загальної теорії правової ответственности. Правознавство. М., 1968. 55 с.

287. Соколенко Т.М. Економічна безпека підприємства в умовах транзитивної економіки. Наука і життя: сучасні тенденції, інтеграція у світову наукову думку: VII Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф. 19-21 травня, 2011, Україна, м. Київ. С. 31-36.

288. Сорока О. В. Забезпечення кадрової безпеки як функція управління персоналом. Вісник соціально-економічних досліджень. 2018. № 4 (68). С. 53-63.

289. Сорока О.В. Забезпечення кадрової безпеки як функція управління персоналом. Вісник соціально-економічних досліджень. 2018. № 4. С. 53-63.

290. Старостіна А. О., Кравченко В. А. Ризик-менеджмент: теорія та практика: Навч.посіб. К.: ІВЦ Видавництво «Політехніка», 2004. 200 с.

291. Старостіна А.О., Кравченко В.А. Ризик-менеджмент: теорія і практика: навч. посіб. К.: І ВЦ Вид-во «Політехніка», 2004. 200 с.

292. Стешенко О. Д. Економічні ризики: навч. посіб. Х. : [УкрДАЗТ], 2011. 145 с.

293. Стоянова О.С. Фінансовий менеджмент: теорія та практика: підручник. За ред. О.С. Стоянової. М: Вид-во «Перспектива», 2003. 656 с.

294. Стрельбіцька Н. Є. Становлення та розвиток міжнародних стандартів управління ризиками. Вісник КНТЕУ. 2008. № 6. С. 84-93.

295. Стрельбіцька Н. Методологічні аспекти дослідження свопів як інструменту ризик-менеджменту. Вісник Донецького Університету, Серія В "Економіка і право". 2006. № 1, т. 2. С. 498-504.

296. Сусло С.Т., Заплатинський В.М., Харамда Г.М. Цивільний захист: Навч. посібник/ За ред.. проф.. М.О. Біляковича. К.: Арістей, 2007. 386 с.

297. Терлецька В. Особливості побудови і функціонування венчурних структур. Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку. 2020. 2(2). С. 145-153.

298. Тищенко О. П., Корольок Т. О. Реформування моделі управління людськими ресурсами державної служби. Університетські наукові записки. 2017. № 61. С. 343-355.

299. Товариство з обмеженою відповідальністю. Wikipedia free-content encyclopedia : Веб-сайт. URL: https://uk.wikipedia.org/wiki/Товариство_з_обмеженою_відповідальністю (Дата звернення: 03.09.2021 р.).

300. Томаневич Л.М. Кадрова безпека підприємства як об'єкт теоретичного дослідження. Збірник наукових праць Львівського державного університету внутрішніх справ. 2009. № 1. С. 1–8.

301. Томпсон А.А., Стрінкленд А.Дж. Стратегічний менеджмент. Мистецтво розробки про реалізацію стратегії : Підручник / Пер. з англ. М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. 576 с.

302. Тюленєва Ю. Основи механізму управління ризиками підприємницької діяльності. Проблеми науки. 2010. № 1. С. 39–45.

303. Указ президента України №722/2019 Про Цілі сталого розвитку України на період до 2030 року. Президент України Володимир Зеленський : Веб-сайт. URL: <https://www.president.gov.ua/documents/7222019-29825> (Дата звернення: 30.09.2021 р.)

304. Філіппова С. В., Черкасова С. О. Розділ 44. Формування компетентності персоналу з управління системою фінансово-економічної безпеки підприємств в умовах інноваційної економіки (С. 610-623) у колективній монографії “Інноваційна економіка: теоретичні та практичні аспекти”. Випуск 3. Херсон: ОЛДІ-ПЛЮС, 2018. 634 с.

305. Філіппова С.В. Соціальна відповідальність у стратегії управління вітчизняним підприємством: проблемні питання інтегрування механізму. Економіка: реалії часу. 2017. № 2 (30). С. 5-17. URL: <http://economics.opu.ua/files/archive/2017/No2/5.pdf>. (Дата звернення: 30.09.2021 р.).

306. Філіппова С.В., Черкасова С.О. Розділ 16. Мотиваційні чинники формування інклюзивної соціальної відповідальності персоналу з управління системою фінансово-економічної безпеки підприємств в інноваційній економіці (С. 237-251) у колективній монографії «Інноваційна економіка: теоретичні та практичні аспекти». Випуск 4. Херсон: ОЛДІ-ПЛЮС, 2019. 544 с.

307. Філіппова С.В., Черкасова С.О. Розділ 44. Формування компетентності персоналу з управління системою фінансово-економічної безпеки підприємств в умовах інноваційної економіки (С. 610–623) у колективній монографії «Інноваційна економіка: теоретичні та практичні аспекти». Випуск 3. Херсон: ОЛДІ-ПЛЮС, 2018. 634 с.

308. Хізрич Р., Пітерс М. Підприємництво або як завести власну справу і досягти успіху. Москва: Прогрес-Універс, 1991. 160 с.

309. Хлобистов Є.В., Жарова Л.В., Волошин С.М. Методичні підходи до оцінки наслідків надзвичайних ситуацій: порівняльний аналіз української та міжнародної практик. Механізм регулювання економіки, 2009, № 4, Т. 1. С. 24–33.

310. Цвігун Т.В. Механізм управління ризиками в системі управління підприємством. Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. 2017. Вип 2, С. 9–13.

311. Цілі сталого розвитку в Україні. Проект ООН «Sustainable Development Goals» : веб-сайт. URL: <http://sdg.org.ua/ua/sdgs-and-governments>. (дата звернення: 30.09.2021 р.)

312. Цілі Сталого Розвитку: Україна. Національна доповідь 2017. Організація Об'єднаних Націй Україна : Веб-сайт. 2018. URL: http://un.org.ua/images/SDGs_NationalReportUA_Web_1.pdf. (Дата звернення: 30.09.2021 р.).

313. Чевганова В.Я. Система оцінювання персоналу підприємства. Ефективна економіка. 2014. № 4. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2906> (дата звернення: 03.09.2021 р.).

314. Чередниченко Н.В. Кадрова безпека як складова частина економічної безпеки підприємства. URL: <http://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream/123456789/8570/1/579.doc> (дата звернення: 03.09.2021 р.).

315. Черкасова С., Суховєєва А. Методичні засади управління процесом забезпечення інтелектуально-кадрової складової економічної безпеки

підприємств. Молодий вчений. 2018. № 1(2). С. 1016-1021. URL: <http://molodyvcheny.in.ua/files/journal/2018/1/234.pdf> (Дата звернення: 03.09.2021 р.)

316. Черчик Л. Структура соціоекологоекономічної безпеки підприємства. Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки. 2019. 3(19). С. 71-80.

317. Черчик Л.М., Бегун С.І., Івашкевич І.М. Система ризик-менеджменту підприємства: сутність та складові. Економічний форум. 2017. № 1. С. 178-182.

318. Чжан Хао Юй. Удосконалення методики визначення інтегрального індексу кадрової безпеки підприємства. Вісник Житомирського державного технологічного університету. Серія «Економічні науки». 2016. № 2. С. 91–97.

319. Шацька З.Я. Трансформація системи управління підприємством в період глобальних змін. Ефективна економіка. 2017. № 12. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6029>. (Дата звернення 30.09.2021 р.).

320. Швайка Л. А. Жидецька Х. В. Деякі питання сутності кадрової безпеки підприємства. Поліграфія и видавнича справа. 2012. № 4 (56). С. 158-163.

321. Швець Н. Методи виявлення і збереження кадрової безпеки, або Як перемогти зловживання персоналу. *Персонал*. 2006. № 5. URL: <http://www.personal.in.ua/article.php?ida=291> (дата звернення: 03.09.2021 р.)

322. Шегда А.В., Голованенко М.В. Ризики в підприємстві: оцінювання та управління: [навчальний посібник]. за ред. А.В. Шегди. К.: Знання, 2008. 271 с.

323. Школа В. Ю., Прокопенко О. В., Омеляненко В. А. Трансформація методології ризик-менеджменту надзвичайних ситуацій на основі концепції сталого інноваційного випередження: глобальний і локальний виміри. Бізнес Інформ. 2021. №9. С. 13-21. URL: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-9-13-21> (Дата звернення: 30.09.2021 р.)

324. Шовкун Л.В. Розробка цілей проекту та побудови «дерева цілей». Вісник ХНАУ ім. В.В. Докучаєва. 2015. № 3. Серія «Економічні науки». С. 298-304.

325. Шпандарук В. О. Вдосконалення управління ризиками підприємств на засадах реалізації превентивних заходів. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2010. №3, Т.1. – С. 241-244.

326. Шульц С.Л., Кіт Л.З. Мережеві бізнес-структури: концептуалізація понять та засад функціонування. Регіональна економіка. 2013. № 2(68). С. 15-24.

327. Як в «Чорному дзеркалі»: стартап звільнив понад 400 співробітників під час вебінару. Work.ua : Веб-сайт. URL: <https://www.work.ua/news/ukraine/1426/> (Дата звернення: 30.09.2021 р.).

328. Як змінився український ринок праці через карантин. Work.ua : Веб-сайт. URL: <https://www.work.ua/news/ukraine/1398/> (Дата звернення: 30.09.2021 р.).

329. Як змінювалися рішення роботодавців щодо долі співробітників за період карантину. Work.ua: Веб-сайт. URL: <https://www.work.ua/news/ukraine/1422/> (Дата звернення: 30.09.2021 р.).

330. Якубів В. М., Боришкевич І. І. Формування стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємств ресторанного бізнесу. Регіональна економіка. 2020. №1. С. 144-153.

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А

СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

1. Наукові праці, в яких опубліковані основні результати дисертації

*Статті у наукових періодичних виданнях інших держав, проіндексованих у
базах даних Scopus та/або Web of Science Core Collection*

1. Taleb Abdullah Mohammed Ali Alhammadi, Sergii Kholod, Ganna Iefimova, Yuliia Halynska, Viktoriya Marhasova, Alnuaimi Hamed Rashed Sayed Abdullah. Risk Management Tools for Emergencies in the Context of Global Informatization. Studies of Applied Economics. Vol 39, No 5 (2021), pp. 1-11. (Scopus). Режим доступу до журналу: <http://dx.doi.org/10.25115/eea.v39i5.4780> (0,97 д.а., особистий внесок здобувача: розроблено механізм управління надзвичайними ризиками та правила вибору стратегії управління ризиками для надзвичайних ситуацій – 0,21 д.а.).

Монографії

2. Alhammadi Taleb Abdullah Mohammed Ali. Розділи 2.2 Review of existing domestic and global methods for identifying risk, its assessment and minimizing the negative impact. 2.3 International experience in passenger risk management and implementation of automated fare payment system у іноземній монографії Bashynska Iryna, Fillipov Volodymyr. Risk management of smart accounting system implementation in urban passenger transport based on integration of smart innovations, information technologies and marketing tools [monograph] /Schweinfurt: Time Realities Scientific Group UG (haftungsbeschränkt), 2020. – 250 p. (0,20 д.а.)

Статті у фахових виданнях України

3. Alhammadi Taleb Abdullah Mohammed Ali, Bashynska Iryna, Alnuaimi Hamed Rashed Sayed Abdullah. Risk management in emergency situations. Економіка. Фінанси. Право., 2020. №2/1'2020, С. 6-9. Режим доступу: <http://dspace.opu.ua/jspui/handle/123456789/10375> (0,49 д.а., особистий внесок здобувача: запропоновано механізм управління ризиками надзвичайних ситуацій – 0,17 д.а.).

4. Альхаммаді Талеб Абдулла Мохаммед Алі, Смоквіна Г.А. Інструменти оцінки кадрового складника системи фінансово-економічної безпеки підприємства. Підприємництво та інновації. 2021. Вип. 18. С. 50-56. DOI: <https://doi.org/10.37320/2415-3583/18.9> (0,39 д.а., особистий внесок здобувача: визначено показники оцінки кадрового складника системи фінансово-економічної безпеки підприємства – 0,24 д.а.)

5. Alhammadi Taleb Abdullah Mohammed Ali, Alnuaimi Hamed Rashed Sayed Abdullah. Emergencies in Ukraine: statistical and analytical review. Економіка. Фінанси. Право., 2021. №7, С. 24-27. Режим доступу: <https://doi.org/10.37634/efp.2021.7.4> (0,48 д.а., особистий внесок здобувача: запропоновано попереджувальні заходи для бізнес-структур, в число яких включені заходи, спрямовані на усунення причин – 0,24 д.а.).

6. Alhammadi T. Personnel security in the system of risk management of emergencies of business structures. International scientific journal "Internauka". Series: "Economic Sciences". 2021. №8(52)/2021 <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2021-8-7506> (0,48 д.а.)

Опубліковані праці апробаційного характеру

7. Альхаммаді Талеб Абдулла Мохаммед Алі. Методи визначення і аналізу факторів кадрових ризиків надзвичайних ситуацій. Інформаційне суспільство: технологічні, економічні та технічні аспекти становлення: Матеріали Міжнар.

наук. інтернет-конф., 9 липня, 2019, Україна, Тернопіль. С. 54-55. URL: <http://www.konferenciaonline.org.ua/arhiv-konferenciy/arhiv-konferenciy09-07-2019> (0,12 д.а.)

8. Альхаммаді Талеб Абдулла Мохаммед Алі. Дослідження сутності кадрової безпеки. Формування потенціалу економічного розвитку промислових підприємств: Матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. 04-05 червня, 2020, Україна, Одеса. С. 58-60. URL: https://economics.net.ua/files/science/form_ek_rozv/2020/2020.pdf (0,13 д.а.)

9. Альхаммаді Талеб Абдулла Мохаммед Алі. Особливості кадрової безпеки в умовах глобалізації. Економічні та соціальні інновації як фактор розвитку економіки: з Матеріали III Міжнар. наук.-практ. конф. 31 жовтня, 2020, Україна, Запоріжжя. С. 46-50. URL: http://dspace.opu.ua/jspui/bitstream/123456789/11346/1/Alhammadi_zaporojie.ua.pdf (0,14 д.а.)

10. Alhammadi Taleb Abdullah Mohammed Ali. Personnel security in risk management of emergencies. Salah Abu Isbaykhah Almabruk Eisai, Iryna Bashynska. The conceptual basis of safety-oriented management of production enterprises development. Sustainable Development: Modern Theories and Best Practices: Materials of the Monthly International Scientific and Practical Conference. May 30 - June 1, 2021, Estonia, Tallinn. P. 64-65. URL: https://api.teadmus.org/storage/published_books/monthly_thesis_book_04-05_2021/book.pdf (0,12 д.а.)

11. Альхаммаді Талеб Абдулла Мохаммед Алі, Данильчук Ю.О. Сучасні напрямки розвитку HR-менеджменту. Актуальні проблеми теорії та практики менеджменту: Матеріали X Міжнар. наук.-практ. конф. 28 травня, 2021, Україна, Одеса. С. 21-22. URL: <https://economics.net.ua/files/science/men/2021/s1.pdf> (0,14 д.а., особистий внесок здобувача: аналіз впливу Четвертої промислової революції на розвиток HR-менеджменту – 0,11 д.а.)

12. Альхаммаді Талеб Абдулла Мохаммед Алі, Самсонова В.О. Міграція робочої сили: досвід регулювання іноземних держав. *Міжнародні економічні*

відносини та сталий розвиток: Матеріали II Міжнар. наук.-практ. конф. 21 травня, 2021, Україна, Суми. С. 116-120. URL: <https://mev.biem.sumdu.edu.ua/wp-content/uploads/2021/07/IER-and-SD-2021.pdf> (0,16 д.а., особистий внесок здобувача: аналіз іноземного досвіду регулювання міграції робочої сили – 0,11 д.а).

ДОДАТОК Б

ПРИКЛАД ПАСПОРТУ РИЗИКІВ ДЛЯ ТОВ «ЗЕО» (КАДРОВІ РИЗИКИ)

ПАСПОРТ РИЗИКУ № PR-01/Кадр

(ідентифікаційний номер)

Найменування ризику	Кадрові ризики
Підрозділ	Відділ управління персоналом (підрозділ, що ідентифікує ризик)
Власник ризику	Нач. відділу Паркіна В. (посада, прізвище, ініціали, підпис)
Відповідальний	Кривоносов С. (відповідальний постачальник інформації про ризик, прізвище, ініціали, підпис)

Джерело ризику

Номер	Найменування
1	Непередбачені втрати внаслідок навмисних і випадкових помилок виробничого персоналу

ОЦІНКА ДЖЕРЕЛ РИЗИКУ

Оцінка джерела ризику

Дата оцінки **01.04.19 р.**

Імовірність виникнення (P_q), бал				
1	2	3	4	5
Слабо-ймовірні	Мало-ймовірні	Ймовірні	Вельми вірогідні	Майже можливі

Величина втрат (I_q), бал				
1	2	3	4	5
Мінімальні	Низькі	Середні	Високі	Максимальні

Індекс ризику ($R = P_q \cdot I_q$) 9 бал(а, ов)

Ступінь впливу джерела ризику				
$1 \leq R \leq 4$	$5 \leq R \leq 8$	$9 \leq R \leq 10$	$12 \leq R \leq 16$	$20 \leq R \leq 25$
Ігнорований	Незначний	Помірний	Істотний	Критичний

Рівень джерела ризику		
$1 \leq R \leq 4$	$5 \leq R \leq 10$	$12 \leq R \leq 25$
Помірний	Виправданий	Неприпустимий

Обробка джерела ризику за результатами оцінки

☒ Зниження
 ☐ Прийняття
 ☐ Уникання
 ☐ Передача
 ☐ Інше

Заходи з управління джерелом ризику

Найменування заходу	Відповідальний	Термін	Ресурси
1. Первинне навчання/перенавчання персоналу на відповідних станках	Кривоносов С.	За планом навчання	Внутр.
2. Проведення навчання персоналу в цілях забезпечення взаємозамінності	Кривоносов С.	За планом навчання	Внутр.
3. Тестування персоналу	Паркіна В.	1 раз в рік	—
4. Оцінка компетентності персоналу	Паркіна В.	1 раз в рік	—
5. Оцінка лояльності персоналу	Паркіна В.	1 раз в рік	—

Результати моніторингу

Дата моніторингу 01.10.20 р.

Ймовірність виникнення (P_q), бал				
1	2	3	4	5
Слабо-ймовірні	Мало-ймовірні	Ймовірні	Вельми вірогідні	Майже можливі

Величина втрат (I_q), бал				
1	2	3	4	5
Мінімальні	Низькі	Середні	Високі	Максимальні

Індекс ризику ($R=P_q \cdot I_q$) 6 бал(а, ов)

Ступінь впливу джерела ризику				
$1 \leq R \leq 4$	$5 \leq R \leq 8$	$9 \leq R \leq 10$	$12 \leq R \leq 16$	$20 \leq R \leq 25$
Ігнорований	Незначний	Помірний	Істотний	Критичний

Рівень джерела ризику		
$1 \leq R \leq 4$	$5 \leq R \leq 10$	$12 \leq R \leq 25$
Помірний	Виправданий	Неприпустимий

Обробка джерела ризику за результатами моніторингу

Зниження

Прийняття

Уникання

Передача

Інше

ДОДАТОК В

ДОВІДКИ ПРО ВПРОВАДЖЕННЯ РЕЗУЛЬТАТІВ ДОСЛІДЖЕННЯ



УКРАЇНА

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
MINISTRY OF EDUCATION AND SCIENCE OF UKRAINE

ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ОДЕСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»
ODESSA POLYTECHNIC STATE UNIVERSITY

пр-т Шевченка, 1, м. Одеса-44, 65044 Україна
тел.: +38 048 7223474, факс: +38 048 7221992

Shevchenko ave., 1, Odessa-44, 65044 Ukraine
phone: +38 048 7223474, fax: +38 048 7221992

E-mail: opu@opu.ua http://www.opu.ua, Код ЄДРПОУ 43861328

08.10.2021 № 2233/04-02
На №



Довідка

про використання результатів дисертаційної роботи
Альхаммаді Талеба Абдулли Мохамеда Алі
у науково-дослідницької діяльності Державного університету «Одеська політехніка»

Довідка видана в тому, що у науково-дослідницької діяльності Державного університету «Одеська політехніка» використані наукові результати, отримані у дисертаційній роботі здобувача ступеня доктора філософії в галузі знань 07 «Управління та адміністрування» за спеціальністю «Менеджмент» Альхаммаді Талеба Абдулли Мохаммеда Алі, а саме:

- модель кола ризиків надзвичайних ситуацій бізнес-структур;
- ключові показники формування і забезпечення кадрової безпеки у системі ризик-менеджменту надзвичайних ситуацій;
- методику використання методу PATTERN для забезпечення кадрової безпеки у системі ризик-менеджменту;
- методологічні засади інформаційно-аналітичного забезпечення кадрової безпеки у системі ризик-менеджменту надзвичайних ситуацій бізнес-структур.

Дисертацію виконано згідно тематичних планів НДР Одеської політехніки за період 2018-2021 рр. при виконанні *бюджетних тем*:

1. НДР № 711-82 «Управління ризиками впровадження системи смарт-обліку в міському пасажирському транспорті на основі інтеграції смарт-інновацій, інформаційних технологій та маркетингового інструментарію» (номер державної реєстрації 0017U003804) 2019-2020 рр.;

2. НДР № 197-82 «Методи та інструменти управління та його обліково-аналітичного забезпечення в контексті детермінант сталого розвитку» (номер державної реєстрації 0121U108321) 2020-2021 рр.

Дисертант приймав участь в виконанні перелічених тем як співвиконавець.

Проректор ОНПУ з наукової та
науково-педагогічної роботи
д.т.н., професор

Д.В. Дмитришин



УКРАЇНА

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
MINISTRY OF EDUCATION AND SCIENCE OF UKRAINE

ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ОДЕСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»
ODESSA POLYTECHNIC STATE UNIVERSITY

пр-т Шевченка, 1, м. Одеса-44, 65044 Україна
тел.: +38 048 7223474, факс: +38 048 7221992

Shevchenko ave., 1, Odessa-44, 65044 Ukraine
phone: +38 048 7223474, fax: +38 048 7221992

E-mail: opu@opu.ua http://www.opu.ua, Код ЄДРПОУ 43861328

На № 20.10.2021 № 2286/82-07

Довідка

про впровадження результатів дисертаційної роботи
Альхаммаді Талеба Абдулли Мохамеда Алі
у навчальний процес Державного університету «Одеська політехніка»

Довідка видана в тому, що в програмах, навчально-методичних матеріалах та курсах лекцій по дисциплінах «Ризикологія», «Управління ризиками», «Кадрове забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємства», «Інтелектуальна власність та авторське право», «Тренінг курс: Інформаційна підтримка управління проектами», «Інноваційні технології прийняття управлінських рішень», що вивчаються магістрами за спеціальностями «051 Економіка» (освітньо-професійною програмою/спеціалізацією «Економіка підприємства») та 073 «Менеджмент» (освітньо-професійною програмою «Управління фінансово-економічною безпекою», «Менеджмент організацій і адміністрування», «Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності») у 1-2 семестрах використовуються наукові результати, отримані у дисертації Альхаммаді Т.А.:

- сутність та класифікація надзвичайних ситуацій («Ризикологія», «Управління ризиками»);
- дослідження сутності ризику та особливості ризик-менеджмент бізнес-структур («Ризикологія», «Управління ризиками», «Інноваційні технології прийняття управлінських рішень»);
- аналіз та порівняння міжнародних стандартів управління ризиками («Ризикологія», «Управління ризиками», «Інтелектуальна власність та авторське право», «Тренінг курс: Інформаційна підтримка управління проектами», «Інноваційні технології прийняття управлінських рішень»);
- сутність та особливості кадрової безпеки у системі ризик-менеджменту бізнес-структур («Кадрове забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємства»);
- ключові показники формування і забезпечення кадрової безпеки у системі ризик-менеджменту надзвичайних ситуацій бізнес-структур («Кадрове забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємства», «Інноваційні технології прийняття управлінських рішень»);
- застосування методу PATTERN як інструменту кадрової безпеки у системі ризик-менеджменту («Ризикологія», «Управління ризиками», Кадрове забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємства», «Інноваційні технології прийняття управлінських рішень»).

Використані результати дисертації **Альхаммаді Талеба Абдулли Мохаммеда Алі** свідчать про глибоке опрацювання проблематики кадрової безпеки у системі ризик-менеджменту надзвичайних ситуацій бізнес-структур. Висновки та пропозиції відзначаються науковою новизною, можливістю практичної реалізації, тому істотно поліпшують матеріал означених дисциплін і сприяють підвищенню якості підготовки фахівців в напрямку керованого управління змінами.

Перший проректор
д.т.н., професор

Сергій НЕСТЕРЕНКО



Балтська дорога, 76, Одеса,
Одеська область, 65096
+38 048 786 8300

довідка № 37в/02-2 від 12.10.2021 р.

ДОВІДКА ПРО ВПРОВАДЖЕННЯ РЕЗУЛЬТАТІВ ДИСЕРТАЦІЙНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ

Альхаммаді Талеба Абдулли Мохамеда Алі
на здобуття наукового ступеня доктора філософії

Керівництво ТОВ «ЗЕО» розглянуло матеріали дисертаційної роботи, яка присвячена проблемам управління кадровою безпекою у системі ризик-менеджменту надзвичайних ситуацій бізнес-структур та відзначило наступні пропозиції та розробки:

– концептуальні засади формування, забезпечення і оцінювання кадрової безпеки у системі ризик-менеджменту надзвичайних ситуацій бізнес-структур. Запропонований алгоритм оцінки кадрової безпеки було апробовано на підприємстві та продемонстровано його ефективність.

– інформаційно-аналітичне забезпечення, що удосконалене застосуванням методу PATTERN як інструменту кадрової безпеки.

Треба відзначити наукову та практичну новизну запропонованих розробок, які мають не тільки наукову, але й практичну цінність, і, у значній мірі, вже знайшли впровадження в діяльності ТОВ «ЗЕО».

Директор



Л.М. Гапонюк



№ 5-09 від 09.09.2021 р.

**АКТ ВПРОВАДЖЕННЯ РЕЗУЛЬТАТІВ
ДИСЕРТАЦІЙНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ**

Альхаммаді Талеба Абдулли Мохамеда Алі
на здобуття наукового ступеня доктора філософії

Керівництво ТОВ «ТЕХНОХІМ» розглянуло матеріали дисертаційної роботи Альхаммаді Талеба Абдулли Мохамеда Алі, яка присвячена вирішенню проблеми кадрової безпеки в системі ризик-менеджменту надзвичайних ситуацій бізнес-структур. Робота отримала позитивну оцінку. Треба виділити такі рекомендації, які будуть впроваджені цілком або частково у діяльність ТОВ «ТЕХНОХІМ»:

- науково-методичний підхід до формування кадрової безпеки як складової системи ризик-менеджменту бізнес-структур;
- ієрархічність кадрової безпеки в системі ризик-менеджменту бізнес-структур з визначенням відповідальних підрозділів та рівнів підпорядкування;
- інформаційно-аналітичний інструмент забезпечення кадрової безпеки.

Запропонований метод PATTERN було апробовано на підприємстві та довело його практичну ефективність.

Запропоновані методичні розробки створюють підґрунтя для прийняття управлінських рішень стосовно запровадження кадрової безпеки як складової системи ризик-менеджменту на підприємстві, мають наукову та практичну цінність.



Директор
ТОВ «ТЕХНОХІМ»

Олефіренко О.М.

ТОВ «ТЕХНОХІМ»
вул. Миргородська 2,
м. Суми, Україна, 40007
тел.: +38 (0542) 77-16-14
office@technochim.com
www.technochim.com



**БЛАГОДІЙНИЙ ФОНД
„КАРИТАС ОДЕСА УГКЦ”**
65091, м. Одеса, вул. Південна, буд. 40, кв.1
IBAN UA05 325365 0000002600202834519
ПАТ «Кредобанк» у м. Одеса,
МФО 325365, ЄДРПОУ 33722076

№ 18-117 від 02.06.2021 р.

**Довідка про
ВПРОВАДЖЕННЯ РЕЗУЛЬТАТІВ
ДИСЕРТАЦІЙНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ**

Альхаммаді Талеба Абдулли Мохамеда Алі
на здобуття наукового ступеня доктора філософії

Керівництво БФ розглянуло матеріали дисертаційної роботи Альхаммаді Талеба, яка присвячена в вирішенню актуального наукового завдання щодо забезпечення кадрової безпеки у системі ризик-менеджменту надзвичайних ситуацій бізнес-структур. Робота отримала позитивну оцінку. Треба виділити такі рекомендації, які будуть впроваджені цілком або частково у діяльність БФ «Карітас Одеса УГКЦ»:

- методичні рекомендації застосування методу PATTERN як інформаційно-аналітичного інструменту кадрової безпеки, який ґрунтується на декомпозиції кадрової безпеки на взаємозалежні ієрархічні рівні економічної безпеки;
- механізм державної підтримки формування кадрової безпеки у системі ризик-менеджменту бізнес-структур, який спирається на досягнення цілей сталого розвитку, враховуючі епоху турбулентності, глобальні зміни та навколишній хаос.



Директор БФ «Карітас Одеса УГКЦ»
о. Василь Колодчин