

УДК 658.336.1:656.612:004.413.4
JEL L9
DOI:10.31375/2226-1915-2018-2-111-122

**МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ЗАСТОСУВАННЯ
РИЗИК-ОРІЄНТОВАНОГО ПІДХОДУ В ДІЯЛЬНОСТІ КОМПАНІЙ
З ПІДБОРУ І ПРАЦЕВЛАШТУВАННЯ МОРЯКІВ**

Н.В. Дубовик

к.е.н., доцент, доцент кафедри «Економіка і фінанси»
dny.ms.8@gmail.com

Одеський національний морський університет, Одеса, Україна

***Анотація.** У роботі розглядаються основні методичні основи застосування ризик-орієнтованого підходу в діяльності компаній з підбору і працевлаштуванні моряків, представлені основні процеси діяльності круїнгової компанії в рамках процесного підходу відповідно до міжнародного стандарту ISO 9001:2015, етапи процесу управління ризиком (стосовно круїнгових компаній).*

***Ключові слова:** процесний підхід, управління ризиком, ризик-орієнтований підхід, система менеджменту якості, міжнародний стандарт ISO 9001, компанія з підбору і працевлаштування моряків, круїнг.*

**МЕТОДИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ПРИМЕНЕНИЯ
РИСК-ОРИЕНТИРОВАННОГО ПОДХОДА В ДЕЯТЕЛЬНОСТИ КОМПАНИЙ
ПО ПОДБОРУ И ТРУДОУСТРОЙСТВУ МОРЯКОВ**

Н.В. Дубовик

к.э.н., доцент, доцент кафедры «Экономика и финансы»

Одесский национальный морской университет, Одесса, Украина

***Аннотация.** В работе рассматриваются основные методические основы применения риск-ориентированного подхода в деятельности компаний по подбору и трудоустройству моряков, представлены основные процессы деятельности круизной компании в рамках процессного подхода в соответствии с международным стандартом ISO 9001:2015, этапы процесса управления риском (касательно круизных компаний).*

***Ключевые слова:** процессный подход, управление риском, риск-ориентированный подход, система менеджмента качества, международный стандарт ISO 9001, компания по подбору и трудоустройству моряков, круизинг.*

UDC 658.336.1:656.612:004.413.4

JEL L9

DOI:10.31375/2226-1915-2018-2-111-122

**METHODOLOGICAL BASES OF APPLICATION
RISK-ORIENTED APPROACH IN ACTIVITY OF COMPANIES
OF RECRUITMENT AND EMPLOYMENT OF SEAFARERS**

Dubovyk N.V.

CEcon, docent, docent of the Department of economic and finance
dny.ms.8@gmail.com

Odessa National Maritime University, Ukraine

Abstract. *Currently, the majority of crewing companies in Ukraine that recruit and employ seafarers have a certificate of compliance with the international standard ISO 9001:2015 «Quality management systems. Requirements» (or the national standard DSTU ISO 9001:2015).*

The existence of a certificate of compliance of the quality management system with the requirements of this standard in the organization, including crewing companies, guarantees many advantages, for example, increasing the authority of various stakeholders, providing guaranties to partners in the effective conduct of business, improving the company's image when viewed by foreign and domestic partners, expanding the customer base through the use of a certification authority sign for advertising purposes and others.

The essential difference between ISO 9001:2015 and the previous version of this standard is the explicit application of risk- risk-based thinking. It allows the organization to identify factors that can cause deviations in its processes and the quality management system of the planned results in order to establish control measures to minimize negative impacts and maximize the use of opportunities as they arise.

In this regard, it is advisable to use it in the activities of crewing companies to improve customer satisfaction by meeting their requirements.

The study of this problem was based on the study of works devoted to theoretical and practical aspects of risk management.

The paper discusses the main methodological bases for applying the risk-based approach to the activities of crewing companies, the main processes of the crewing company within the framework of the process approach in accordance with the international standard ISO 9001:2015, the stages of the risk management process (with respect to crewing companies).

In the general case, for crewing companies, the process of risk management can be conventionally divided into certain stages, taking into account the sequence and content of risk management actions aimed at minimizing the adverse effects or losses caused by accidental events, as well as the use of favorable opportunities.

Because the risk management process is quite complex in terms of the content of the decisions made and implemented, it is necessary to provide for the development of internal relationships to increase the effectiveness of work with risks.

Keywords: *process approach, risk management, risk-based approach, quality management system, international standard ISO 9001, company of recruitment and employment of seafarers, crewing.*

Постановка проблеми. В даний час більшість круїнгових компаній України, які здійснюють підбір і працевлаштування моряків, мають сертифікат відповідності міжнародному стандарту MS ISO 9001:2015 «Системи менеджменту якості. Вимоги» (або національному стандарту ДСТУ ISO 9001:2015). Це п'ята редакція популярного у всьому світі сімейства міжнародних стандартів серії ISO 9000 (розробником є Міжнародна організація зі стандартизації ISO (International Organization for Standardization), яка в свою чергу є всесвітньою федерацією національних органів стандартизації (комітетів – членів).

Суттєва відмінність ISO 9001:2015 від попередньої версії стандарту – явне застосування ризик-орієнтованого мислення. Воно дає змогу організації визначати чинники, які можуть спричинити відхилення її процесів та її системи управління якістю від запланованих результатів, щоб встановлювати запобіжні заходи контролю для мінімізації негативних впливів і максимального використання можливостей, по мірі їх виникнення. Це неможливо без розуміння свого середовища і визначення зацікавлених сторін та їхніх вимог [11].

У зв'язку з цим доцільно застосування стандарту і в діяльність круїнгових компаній, які здійснюють підбір і працевлаштування моряків (далі по тексту – круїнгових компаній), для підвищення задоволеності споживачів за рахунок виконання їх вимог.

Огляд останніх досліджень і публікацій. Дослідження зазначеної проблеми будувалося на вивченні праць [15; 7; 12-15], присвячених

теоретичним і практичним аспектам управління ризиками. Зазначені автори широко висвітлюють практику і підходи до реалізації заходів щодо зниження ризиків і підвищення безпеки різних об'єктів, методологію оцінки ефективності та діагностики діяльності організацій з точки зору аналізу зовнішніх і внутрішніх факторів ризику, розглядають теоретичні підходи зарубіжних авторів до оцінки ризику і ймовірності настання ризикових випадків, націлюють, по суті, на обов'язкове впровадження на підприємствах ризик-менеджменту як особливого підходу до управління підприємством, який передбачає зменшення негативних наслідків невизначеності та зростання очікуваних результатів їх діяльності.

Завдання дослідження. В ході дослідження передбачається розглянути основні методичні основи застосування ризик-орієнтованого підходу в діяльність компаній з підбору і працевлаштування моряків, основні процеси діяльності круїнгової компанії в рамках процесного підходу відповідно до міжнародного стандарту ISO 9001:2015, етапи процесу управління ризиком (стосовно круїнгових компаній).

Основний матеріал дослідження. Наявність сертифікату відповідності системи менеджменту якості (СМЯ) вимогам даного стандарту (далі по тексту – сертифікату) у суб'єктів господарювання (підприємств, компаній, організацій тощо), в тому числі і круїнгових компаній, гарантує нижче перераховане:

– підвищення авторитету у споживачів, замовників, партнерів,

інвесторів та інших зацікавлених сторін;

- надання гарантії партнерам, що висновок будь-якого виду договорів здійснюється з організацією, яка працює стабільно, має всі необхідні ресурси для ефективного функціонування, а саме матеріально-технічну базу, висококваліфіковані кадри тощо;

- розширення джерел фінансування за рахунок видачі банками кредитів на пільгових умовах, які також беруть до уваги факт наявності вказаного сертифікату;

- отримання певних ліцензій, особливо в тих випадках, коли наявність зазначеного сертифіката є необхідною і обов'язковою умовою;

- розширення бази клієнтів і замовників за рахунок використання в цілях реклами знаку органу з сертифікації, що видав зазначений сертифікат;

- поглиблення співпраці із закордонними компаніями і партнерами, тому що наявність зазначеного сертифіката передбачено у всьому світі для ведення стандартних ділових відносин і є обов'язковою умовою при укладанні зарубіжних контрактів і угод;

- поліпшення іміджу компанії при розгляді іноземними та вітчизняними партнерами, підвищення інтересу з боку інвесторів.

Системний підхід до управління ризиками розвивається з початку 2000-х років. Основні міжнародні стандарти: Risk Management Standard (FERMA, 2002), A Enterprise Risk Management (COSO, США, 2004), Australian/New Zealand Risk Management standard AS/NZS 4360 (Австралія і Нова Зеландія, 2004), BS

31100, Code of practice for risk management (Британія, 2007) [13].

Ризик-орієнтоване мислення має на увазі реалізацію організацією комплексу узгоджених заходів і методів для управління і контролю численними ризиками (позитивними і негативними), що впливають на її здатність досягати запланованих цілей. Ризик-орієнтоване мислення фактично замінює вимога щодо виконання запобіжних дій з попередньої версії стандарту. Облік ризиків при прийнятті рішень перетворює запобіжні дії в частину процесного підходу [6]. Заходи, пов'язані з управлінням ризиками, створюють основу для підвищення результативності СМЯ, досягнення більш якісних результатів і запобігання несприятливих наслідків. У новій версії даний підхід вбудовується в СМЯ в цілому, а організаціям необхідно визначити ризики і можливості, які підлягають розгляду, а також планувати і здійснювати дії по їх зменшенню і оцінювати результативність цих дій.

Таким чином, щодо безпосередньо крьюінгових кампаній зазначений стандарт націлює, можна сказати, конкретно на те, щоб їх керівництво більше уваги приділило питанням ризиків, зокрема ідентифікації ризиків, управління ними, оцінці ризиків тощо з метою підвищення результативності СМЯ і ефективності діяльності компанії в цілому.

Впровадження ризик-орієнтованого мислення безсумнівно базується на процесному підході, оскільки розуміння суті діяльності компанії дозволяє більшою мірою представити основні напрямки врахування ризиків. Основне призначення крьюінгової компанії – надання посередницьких

послуг між судновласником або оператором судна, які мають певні потреби в плавскладі, і моряком, бажаним знайти або змінити роботу на флоті (далі по тексту – крьюінгових послуг). Як показує практика роботи крьюінгових компаній по всьому світу, послуги, що надаються ними, досить великі і включають [8]:

- пошук і підбір найбільш відповідного фахівця для роботи на судні клієнта, включаючи тестування професійних навичок, знання англійської мови, перевірка досвіду роботи, відгуків і рекомендацій про моряка в його попередніх компаніях, оцінка моряка як особистості;

- надання допомоги в організації потрібних віз, оформленні необхідних документів, замовлення авіаквитків, інформаційна і консультативна підтримка.

- проведення або організація тренінгів або навчання моряків;

- забезпечення взаємодії з профспілками і громадськими організаціями;

- здійснення виплати заробітної плати екіпажу, складання графіка змін плавскладу і багато іншого (дані послуги надають більш «просунуті» компанії, що займаються крьюінг-менеджментом.

Процесний підхід передбачає визначення бізнес-процесів діяльності крьюінгової компанії. Діяльність більшості крьюінгових компаній спрямована на підбір фахівців і комплектування екіпажів суден. Зазначені послуги включають в себе постановку на облік моряків для подальшого надання їм посередницьких послуг з працевлаштування і виконання заявок

роботодавців щодо комплектування суднових екіпажів [6].

У загальному випадку в діяльності компаній з підбору і працевлаштування моряків можна виділити процеси (даний перелік не є повним), які представлені на рис. 1.

Впроваджуючи ризик-орієнтований підхід в діяльність крьюінгових компаній, необхідно враховувати, що сучасні теорія і практика управління ризиками розглядають ризик не тільки як небажану ознаку невизначеності майбутніх подій, а й як джерело позитивних, прибуткових можливостей, тобто виокремлюють два типи ризиків: ризик-негатив та ризик-позитив. Першого потрібно уникати, а на другий виважено погоджуватися, бо він є носієм потенційного позитивного результату. Отже, управління ризиком полягає не лише в його уникненні (що не завжди можливо), а й у зміні середовища та цілей системи з метою спрямування її загальної схильності від ризиків-негативів до ризиків-позитивів. Оскільки сукупність ризиків є системою, уникнення одного ризику може активізувати схильність до іншого, прийняття ризику-позитиву може зумовити виникнення ризику-негативу. Тому необхідне інтегроване, цілісне управління системою ризиків [1]

Уявімо з методичної точки зору процес управління ризиком стосовно крьюінгових компаній (табл. 1). Цей процес умовно можна розділити на певні етапи, з огляду на послідовність і зміст дій щодо управління ризиком.

Таблиця 1

*Процес управління ризиком
(стосовно круїнгових компаній)*

<i>Етап управління ризиками</i>	<i>Мета етапу</i>	<i>Загальна характеристика етапу</i>
ПЕРШИЙ ЕТАП Ідентифікація можливих ризиків	З'ясування специфіки досліджуваної ризикової ситуації, потенційних можливостей	Виявлення всіх можливих ризиків і можливостей, виділення їх специфіки та особливостей реалізації (розмір економічного збитку, зміна в часі, ступінь взаємо-зв'язку з іншими ризиками, фактори впливу на ризик і ін.).
Приклади ризиків, які можуть виникнути при здійсненні діяльності компанії	<ul style="list-style-type: none"> – Місцезнаходження компанії – Велика завантаженість персоналу – Брак персоналу (наявність вакансії) – Низький клієнтський сервіс – Застосування новітніх технологій в області просування круїнгових послуг, поліпшення іміджу, формування позитивної репутації – Розміщення на сайті неактуальною інформації (пропозицій щодо роботи на судах) – Мала кількість укладених угод (договорів) з судновласниками 	
Приклади ризиків, які можуть виникнути при відправці моряка в рейс	<ul style="list-style-type: none"> – Раптова хвороба / смерть кандидата – Раптова смерть найближчого родича моряка – Скасування / затримка рейсу на літак / автобус, в результаті якої моряк запізнюється на зустріч з агентом, який доставляє його на судно. – Втрата / знищення документів, необхідних для вильоту і посадки на судно – Алкогольне / наркотичне сп'яніння – Скасування / затримка зміни екіпажу (зміни з боку судновласника) – Відмова / неявка на підписання контракту 	
Приклади потенційних можливостей	<ul style="list-style-type: none"> – Наявність представництва – Сталі партнерські відносини з судновласником – Розширений спектр флоту (типів суден) для пропозиції працевлаштування морякам – Позитивна репутація компанії у клієнтів – Позитивні відгуки моряків – Наявність сайту – Виконання маркетингових досліджень – Регулярне підвищення кваліфікації персоналу – Бачення стратегії розвитку Компанії – Додатковий клієнтський сервіс – Наявність СМЯ, сертифіката ISO 9001: 2015 і МОР-2006 	

Продовження табл. 1

<i>Етап управління ризиками</i>	<i>Мета етапу</i>	<i>Загальна характеристика етапу</i>
ДРУГИЙ ЕТАП Виявлення пріоритетних ризиків	Ранжування ризиків	Поділ ризиків на ризики з позитивними і негативними наслідками
Третій етап Аналіз альтернативних підходів до управління (поводження з) ризиком	Формування політики компанії в області боротьби з ризиками і використанні можливостей	Дослідження можливих методів (інструментів), за допомогою яких можна перешкоджати реалізації ризику, впливу її негативних наслідків на діяльність компанії, або максимально використовувати надані можливості, вибір найбільш придатних методів (інструментів)
ЧЕТВЕРТИЙ ЕТАП Застосування методів управління (поводження з) ризиком	Зниження втрат від ризиків або отримання переваг (вигод) від використання можливостей	Реалізація прийнятих на попередньому етапі управлінських рішень різного характеру
П'ЯТИЙ ЕТАП Моніторинг результатів застосованих методів управління (поводження з) ризиком	Удосконалення системи управління ризиком компанії	Визначення результативності застосованих методів управління (поводження з) ризиком, їх вплив на можливість виникнення нових ризиків

Розглянемо етапи.

Етап 1.

Виконання першого етапу дозволяє визначити джерела невизначеності і ризику, ситуацій і негативних наслідків, з якими доведеться зіткнутися внаслідок реалізації ризику. На даному етапі дуже важливо мати уявлення, з яких джерел керівництво і персонал компанії отримуватимуть інформацію для оцінки величини ризиків і їх вплив один на одного. Наявність досить повної і належним чином структурованої інформації про фактори ризику є основою для вироблення ефективних заходів з управління рівнем ризику.

Етап 2.

На другому етапі пропонується виявляти пріоритетні ризики і проводити серед них ранжування.

Ранжування в першу чергу повинно бути націлене на поділ ризиків на:

- ризики з позитивними наслідками, подальшим завданням при роботі компанії з якими стане їх посилення;
- ризики з негативними наслідками, подальшим завданням при роботі компанії з якими стане їх ослаблення.

Різні ризики можуть надавати однакові можливості, проте ефект від їх застосування буде десь більше, десь менше. Це також необхідно буде враховувати в подальшому при ранжируванні ризиків або, наприклад, при формуванні реєстру ризиків (який може бути оформлений за бажанням керівництва компанії).

Етап 3.

В силу того, що характер методів (інструментів) різних, необхід-

но в цілому відповісти на подібного роду питання:

- як можна знизити ризик за рахунок відповідних превентивних заходів;
- як можна знизити економічний збиток від реалізації ризику;
- за рахунок яких джерел можна буде покрити таку шкоду в разі його виникнення.

Відповіді на зазначені питання дозволять сформувати політику компанії (комплекс заходів) в області роботи з ризиками і використовувати можливості, що виникають.

При цьому при виборі методів (інструментів) необхідно усвідомлювати, що у застосовуваних методах різна результативність, потреба (неоднакового обсягу) в ресурсах для їх реалізації. В даному випадку потрібно вміти вибрати найбільш ефективні методи з точки зору витрат ресурсів і сукупного ефекту від управління (поводження з) ризиками.

В умовах дії різноманітних зовнішніх і внутрішніх факторів ризику можуть використовуватися різні способи зниження ризику, що впливають на ті чи інші сторони діяльності підприємства.

Різнманіття вживаних у підприємницькій діяльності методів управління ризиком можна розділити на чотири групи, з якими ви можете ознайомитися:

Методи управління (поводження з) ризиками:

- методи ухилення від ризиків (відмова від вчинення дій і/або прийняття рішень характеризуються високим ризиком);

- методи локалізації ризиків (використовуються в рідкісних випадках, коли вдається досить чітко

ідентифікувати ризики і джерела їх виникнення. Виділивши економічно найбільш небезпечні етапи або ділянки діяльності у відокремлені структурні підрозділи, можна зробити їх більш контрольованими і знизити рівень ризику);

- методи диверсифікації ризиків (полягають в розподілі загального ризику, виділяють розподіл відповідальності між учасниками проекту, ризику в часі (по етапах роботи), диверсифікацію видів діяльності і зон господарювання, збуту і поставок (робота одночасно на декількох ринках), закупівлі ресурсів, залучення інвестицій тощо);

- методи компенсації ризиків (більш трудомісткі і вимагають попередньої аналітичної роботи для їх ефективного застосування, пов'язані зі створенням механізмів попередження небезпек, до них відносять, в тому числі, стратегічне планування діяльності компанії, прогнозування зовнішньої обстановки, моніторинг соціально-економічного та нормативно-правового середовища, створення системи резервів, навчання персоналу і його інструктування тощо).

При виборі конкретного методу управління ризиками ризик-менеджер повинен виходити з таких принципів [9]:

- неможна ризикувати більше, ніж це може дозволити власний капітал;

- неможна ризикувати багатим заради малого;

- слід передбачати наслідки ризику.

Етап 4.

На цьому етапі реалізуються прийняті на попередньому етапі рішення про реалізацію тих чи інших

методів управління (поводження з) ризиком. Управлінські рішення різного характеру (організаційного, технічного, фінансового та ін.) Будуть спрямовані на закриття таких питань щодо обраних заходів:

- терміни реалізації;
- перелік ресурсів та їх обсяг;
- виконавці, обсяг їх відповідальності;
- контроль, необхідні компетенції, обсяг їх відповідальності;
- тощо.

Етап 5.

Реалізація даного етапу спрямована на виявлення:

- ефективності обраної системи управління ризиком;
- того, що заважало і що супроводжувало застосування системи;
- необхідність внесення змін до складу застосовуваних методів;
- ролі (вкладу) кожного заходу в їх загальній сукупності;
- тощо.

На даному етапі відбувається оновлення і поповнення інформації про ризики з метою адаптації системи управління ризиком до зміни умов функціонування підприємства, міста і сукупності ризиків, що впливають на неї.

Безпосереднє визначення результативності може бути реалізовано як в якості окремого заходу, так і в ході таких обов'язкових з точки зору МС ІСО 9001:2015 дій, як [5]:

- аналіз, верифікація та валідація процесів проектування та розроблення;
- оцінка задоволеності споживачів;

- проведення внутрішніх аудитів;
- аналіз і оцінка даних та інформації про результати моніторингу та вимірювань;
- аналіз СУЯ з боку керівництва;
- тощо.

Запропоновані етапи не обов'язково реалізуються послідовно: певні заходи можуть здійснюватися паралельно, можливе повернення до попередніх етапів та ін. Тому в перспективі необхідно додатково проаналізувати логічні зв'язки між етапами.

Висновки. У роботі розглядаються основні методичні основи застосування ризико-орієнтованого підходу в діяльність компаній з підбору і працевлаштування моряків, основні процеси діяльності крьюінгової компанії в рамках процесного підходу відповідно до міжнародного стандарту ISO 9001:2015, етапи процесу управління ризиками (стосовно крьюінгових компаній).

У загальному випадку для компаній з підбору і працевлаштування моряків процес управління ризиком умовно можна розділити на певні етапи, з огляду на послідовність і зміст дій по управлінню ризиком, спрямованих на мінімізацію несприятливого впливу або збитків, викликаних випадковими подіями, а також по використанню сприятливих можливостей.

Оскільки процес управління ризиком є досить складним за змістом прийнятих і реалізованих рішень, необхідно передбачати наявність розвинутих внутрішніх взаємозв'язків для підвищення ефективності роботи з ризиками.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Балабанов И.Т. *Риск-менеджмент* / И.Т. Балабанов. – М.: Финансы и статистика, 1996. – 192 с.
2. Баранцева С.М. *Ризикологія [Текст]: Навч. посіб. для студ. ОКР «Бакалавр» галузі знань 0305 «Економіка та підприємництво» ден. та заоч. форми навчання* / С.М. Баранцева, Т.Б. Хлевицька. – М-во освіти і науки, молоді та спорту України, Донец. нац. ун-т економіки і торгівлі ім. М. Туган-Барановського, каф. приклад. економіки. – Донецьк: [ДонНУЕТ], 2011. – 224 с.
3. Вишняков Я.Д. *Общая теория рисков: Учебн. пособие для студ. высш. учеб. заведений* / Я.Д. Вишняков, Н.Н. Радаев. – М.: Издательский центр «Академия», 2007. – 368 с.
4. Вяткин В.Н. *Риск-менеджмент: Учебник* / В.Н. Вяткин, В.А. Гамза, Ф.В. Маевский. – М.: Издательство Юрайт, 2015. – 353 с. – Серия: Авторский учебник.
5. Дзедик В.А. *Создание и аудит систем менеджмента качества в соответствии с международным стандартом ISO 9001:2015 [Текст]* / В.А. Дзедик, А.Я. Израхович. – Волгоград: ПринТерра-Дизайн, 2015. – 300 с.
6. Дубовик Н.В. *Реалізація процесного підходу в діяльності компаній з підбору і працевлаштування моряків* / Н.В. Дубовик // *Розвиток методів управління та господарювання на транспорті: Зб. наук. праць.* – Одеса: ОНМУ, 2011. – № 35. – С. 37-53.
7. Иванов А.А. *Риск-менеджмент. Учебно-методический комплекс. [Электронный ресурс]* / А.А. Иванов, С.Я. Олейников, С.А. Бочаров. – М.: Изд. центр ЕАОИ, 2008. – 193 с. – Режим доступа до документу: http://elibrary.bsu.az/books_200/N_149.pdf
8. *Международный стандарт ISO 9001:2015. Системы менеджмента качества – Требования.* – 5-е изд. [Электронный ресурс] / Перевод А. Горбунова, 2015. – Режим доступа до документу: [http://pqt-online.com/assets/files/pubs/translations/std/iso-9001-2015-\(rus\).pdf](http://pqt-online.com/assets/files/pubs/translations/std/iso-9001-2015-(rus).pdf)
9. *Методы управления рисками [Электронный ресурс].* – Режим доступа до статті: <http://www.risk24.ru/metodi.htm>
10. *Новая редакция стандарта ISO 9001:2015 [Электронный ресурс]* – Режим доступа до статті: <http://www.klubok.net/article/2692.html>
11. *Системы управління якістю за ISO 9001 [Электронный ресурс]* <http://www.certsystems.kiev.ua/uk/iso-9001/sistemi-upravlin-nya-yakistyu-za-iso-9001.html>
12. Тэпман Л.Н. *Риски в экономике* / Под ред. проф. В.А. Швандара // Л.Н. Тэпман. – М.: ЮНИТИ – ДАНА, 2002. – 380 с.

13. Черненький А.В. Применение риск-ориентированного подхода при построении системы менеджмента качества [Электронный ресурс] / А.В. Черненький. – Международный научно-исследовательский журнал, 2016 – research-journal.org – Режим доступа до документу: <https://research-journal.org/economical/primenenie-risk-orientirovannogo-podkhoda-pri-postroenii-sistemy-menedzhmenta-kachestva/>
14. Чернова Г.В. Управление рисками: Учебное пособие / Г.В. Чернова, А.А. Кудрявцев. – М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2003. – 160 с.
15. Шапкин А.С. Экономические и финансовые риски. Оценка, управление, портфель инвестиций – 3-е изд. / А.С. Шапкин. – Издательско-торговая корпорация «Дашков и Ко», 2005. – 544 с.

REFERENCES

1. Balabanov, I.T. (1996). *Risk-menedgment [Risk Management]*. M.: *Finansyi i statistika [in Russian]*.
2. Barantseva, S.M. (2011). *Rizikologiya [Rizicology]*. Donetsk: [DonNUET] [in Russian].
3. Vishnyakov Ya.D. (2007) *Obshaya teoriya riskov [General theory of risks]*. Izdatelskiy centr «Akademiya». [in Russian].
4. Vyatkin, V.N. (2015). *Risk-menedgment [Risk Management]*. M.: *Izdatelstvo Yurayt [in Russian]*.
5. Dzedik, V.A. & Izrakhovich, A.Ya. (2015). *Sozdanie i audit sistem menedgmenta kachestva v sootvetstvi s megdunarodnim standartom ISO 9001:2015 [Creation and audit of quality management systems in accordance with the international standard ISO 9001: 2015]*. Volgograd: *PrinTerra-Dizayn [in Russian]*.
6. Dubovyk N.B. (2011). *Realizaciya processnogo pidhodu v diyalnosti kompaniy z pidboru i pracevlashtuvannya moraykiv [of companies of recruitment and employment of seafarers]*. *Rozvytok metodiv upravlinnia ta hospodariuvannia na transporti – Development of administration and economic management methods on transport*, 35, 37-53 [in Ukraine].
7. Ivanov, A.A., Oleinikov, C.Ya. & Bocharov, S.A. *Risk-menedgment [Risk Management]*. Retrieved from http://elibrary.bsu.az/books_200/N_149.pdf [in Russian].
8. *Megdunarodnii standart ISO 9001:2015. Sictemi menedgmenta kachestva. – Trebovaniya. [The international standard ISO 9001: 2015. Quality management systems. - Requirements.]*. Retrieved from [http://pqm-online.com/assets/files/pubs/translations/std/iso-9001-2015-\(rus\).pdf](http://pqm-online.com/assets/files/pubs/translations/std/iso-9001-2015-(rus).pdf) [in Russian].
9. *Metodi upravleniya riskami [Risk management methods]*. Retrieved from: <http://www.risk24.ru/metodi.htm> [in Russian].
10. *Novaya redakciya standart ISO 9001:2015 [New edition of the ISO 9001: 2015 standard]*. Retrieved from: <http://www.klubok.net/article2692.html> [in Russian].

11. *Sistemi upravlinnya yakistuy za ISO 9001 [Quality management systems for ISO 9001]. Retrieved from: <http://www.certsystems.kiev.ua/uk/iso-9001/sistemi-upravlinnya-yakistyu-za-iso-9001.html> [in Ukraine].*
12. *Терман, Л.Н. (2002) Riski v ekonomike [Risks in the economy]. М.: YuNITI – DANA [in Russian].*
13. *Chernenkii A.V. Primenenie risk-orientirovannogo podkhoda pri postroenii sistemi menedzhmenta rfchestva [Application of the risk-oriented approach in the construction of a quality management system] Retrieved from <https://research-journal.org/economical/primenenie-risk-orientirovannogo-podxoda-pri-postroenii-sistemy-menedzhmenta-kachestva/> [in Russian].*
14. *Chernova, G.V. (2003). Upravlenie riskami [Management of risks]. М.: ТК Велби, Izd-vo Prospekt [in Russian].*
15. *Shapkin, A.S. (2005). Ekonomicheskie I finansovie riski. Ocenka, upravlenie, portfel investicii [Economic and financial risks. Evaluation, management, investment portfolio]. Izdatelsko-torgovaya korporatsiya «Dashkov i Ko» [in Russian].*

Стаття надійшла до редакції 10.05.2018

Посилання на статтю / Reference a JournalArticle: методичні основи застосування ризик-орієнтованого підходу в діяльності компанії з підбору і працевлаштування моряків / Н.В. Дубовик // Розвиток методів управління та господарювання на транспорті: Зб. наук. праць. – 2018. – № 1 (62). – С. 111-122.