

УДК 338.24

**СТВОРЕННЯ СЛУЖБИ РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТУ НА ПРОМИСЛОВОМУ ПІДПРИЄМСТВІ:
ЕТАПИ ТА СКЛАДОВІ**

Побережна І. С., аспірант кафедри економіки підприємства, Запорізька державна інженерна академія,
м. Запоріжжя

Побережна І. С. Створення служби ризик-менеджменту на промисловому підприємстві: етапи та складові.

У статті висвітлена проблема впровадження системи управління ризиками на промисловому підприємстві. Проаналізовані існуючі підходи до організації процесу управління ризиками, виділені їх ключові переваги та недоліки, а також визначені чинники, що впливають на вибір суб'єктом господарювання того чи іншого підходу. На основі світового та вітчизняного досвіду зроблений висновок щодо оптимальності створення окремого підрозділу (служби ризик-менеджменту), відповідального за процес управління ризиками на великому промисловому підприємстві. У статті розглядається питання важливості створення ефективної організаційної структури підприємства при введенні в неї нового підрозділу, а саме служби ризик-менеджменту. А тому пропонується визначитись насамперед з метою та завданнями нового підрозділу, його місцем в організаційній структурі, а також з методологічною базою, до якої буде звертатися персонал служби в ході своєї професійної діяльності. Таким чином у статті виділена теоретична складова процесу створення служби ризик-менеджменту на підприємстві. Крім того розкриті особливості практичної складової процесу створення служби ризик-менеджменту, що складається з ідентифікації ризиків, ранжуванні виявлених ризиків, а також з підбору персоналу для роботи в даній службі і нарешті з забезпечення служби ризик-менеджменту необхідними матеріальними, фінансовими, трудовими та інформаційними ресурсами. З огляду на представлені у статті етапи процесу створення служби ризик-менеджменту на промисловому підприємстві, зроблені висновки з приводу подальших досліджень за порушеною у статті проблематикою.

Побережная И. С. Создание службы риск-менеджмента на промышленном предприятии: этапы и составляющие.

В статье рассмотрена проблема внедрения системы управления рисками на предприятии. Проанализированы существующие подходы к организации процесса управления рисками, выделены их ключевые достоинства и недостатки, а также определены факторы, которые влияют на выбор субъектом хозяйствования того или иного подхода. На основании мирового и отечественного опыта сделан вывод об оптимальности создания отдельного подразделения (службы риск-менеджмента), ответственного за процесс управления рисками на крупном промышленном предприятии. В статье рассматривается вопрос важности построения эффективной организационной структуры предприятия при введении в нее нового подразделения, а именно службы риск-менеджмента. Поэтому предлагается, в первую очередь, определиться с целью и задачами нового подразделения, его местом в организационной структуре, а также с методологической базой, к которой будет обращаться персонал службы в ходе своей профессиональной деятельности. Таким образом, в статье выделена теоретическая составляющая процесса создания службы риск-менеджмента на предприятии. Кроме того раскрыты особенности практической составляющей процесса создания службы риск-менеджмента, которая состоит из идентификации рисков, ранжировании выявленных рисков, а также из подбора персонала для работы в данной службе и, наконец-то, из обеспечения службы риск-менеджмента необходимыми материальными, финансовыми, трудовыми и информационными ресурсами. Учитывая представленные в статье этапы процесса создания службы риск-менеджмента на промышленном предприятии, сделаны выводы по поводу последующих исследований по затронутой в статье проблематике.

Poberezhna I. The creation of the risk-management department on the industrial enterprise: stages and components.

The problem of risk-management system application on an enterprise is considered in the article. It presents analysis of existing approaches to the organization of risk management process, identifies their key advantages and disadvantages, and also the factors which influence the choice of an approach. On the basis of international and domestic experience the conclusion about the optimality of the establishment of a separate subdivision (risk-management department), responsible for the risk management process on a large industrial enterprise, is made. The article discusses the importance of the effective organizational structure creation in introducing the new unit to it, namely the risk-management department. Therefore it is proposed to define the purpose and objectives of the new unit, its place in the organizational structure, the methodological basis, to which the staff of the department will apply during their professional activities. Thus, the theoretical component of the Department creation process is highlighted. In addition the peculiarities of the practical component of the process, which includes risk identification, prioritizing of identified risks, selection of the personnel for the department and finally ensuring the

risk-management department with the necessary material, financial, human and information resources, is described. Taking into consideration the stages of the risk-management department creation process on the industrial enterprise presented in the article, the conclusions regarding further research were made.

Постановка проблеми. Кожний економічний суб'єкт на всіх рівнях стикається з неординарними ситуаціями, незапланованими або непередбаченими обставинами, на котрі необхідно адекватно реагувати. І саме існування механізму управління ризиками дозволяє керівництву приймати правильні, науково обгрунтовані управлінські рішення. Важливим елементом цього механізму є служба ризик-менеджменту. Проте дану службу досить рідко можна зустріти на промисловому підприємстві, оскільки в більшості випадків керівництво не розуміє важливості створення служби ризик-менеджменту, переваг, які надає існування даної служби. Саме цим і обумовлена необхідність розгляду даного питання. Крім того доцільно розробити певні практичні рекомендації щодо створення та належного функціонування даної служби на підприємстві.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питанням вдосконалення механізмів управління промисловими підприємствами присвячені праці таких вчених, як О.І. Амоша, С. Бір, І.А. Бланк, М.Г. Чумаченко та ін. Питанню ризик-менеджменту на підприємстві, а також питанню розробки і впровадженню системи управління ризиками на підприємстві присвячені праці В.В. Вітлінського, С.М. Клименка, О.С. Дубрової, В.В. Лук'янової, Т.В. Головач Г.І. та ін. Загальнотеоретичні питання управління ризиками достатньо детально висвітлені в економічній літературі, а ось розгляду практичних проблем ризик-менеджменту надана істотно менша увага.

Метою статті є розгляд основних етапів та складових процесу створення служби ризик-менеджменту на промисловому підприємстві.

Викладення основного матеріалу. Важливим завданням для будь-якого підприємства, особливо враховуючи мінливість зовнішнього середовища, є організація процесу управління ризиками. Існує цілий ряд підходів до організації системи ризик-менеджменту на підприємстві зі своїми перевагами та недоліками (таблиця 1).

На вибір того чи іншого підходу впливають такі чинники: величина підприємства, доцільність витрат на управління ризиками, види ризиків та їх рівень у діяльності підприємства, цілі управління ризиками, кваліфікація персоналу підприємства.

Серед фахівців з питань ризик-менеджменту немає однозначного підходу до вирішення питання про те, як організувати управління ризиком на підприємстві. Один з підходів передбачає залучення зовнішніх консультантів, які здійснюють необхідну роботу з ідентифікації і аналізу ризику, підбирають відповідні методи управління ключовими ризиками і диференційовано розподіляють їх по підрозділах компанії.

Таблиця 1 - Підходи до організації системи ризик-менеджменту промислових підприємств [1, с. 127]

Підходи до організації	Переваги	Недоліки
Розроблення розділів з управління ризиками керівниками окремих підрозділів у межах планів функціонального розвитку підприємства	Працівники підрозділів можуть краще ідентифікувати ризики, характерні для їхнього напрямку діяльності (відділ маркетингу – маркетингові ризики, фінансовий відділ – фінансові ризики та ін.). Економія ресурсів внаслідок поєднання функціональних обов'язків.	Можливість виникнення неузгодженості цілей та методів оптимізації у планах управління ризиками підрозділів підприємства.
Запровадження посади ризик-менеджера	Виділення ризик-менеджменту в окрему управлінську діяльність.	Відносно високий рівень суб'єктивності під час прийняття рішень ризик-менеджером. Додаткові фінансові витрати.
Створення відділу ризик-менеджменту	Формування цілісного плану ризик-менеджменту підприємства. Спеціалізація фахівців на окремих функціях ризик-менеджменту.	Додаткові витрати на організацію та функціонування відділу, а також на підготовку фахівців.
Формування тимчасових груп ризик-менеджменту	Колективне обговорення дає змогу генерувати більшу кількість цінних ідей щодо причин ризиків, методів їх оптимізації тощо.	Вплив авторитетних учасників групи на думку інших.
Залучення зовнішніх фахівців	Можливість врахування думок сторонніх експертів під час оцінювання рівня економічних ризиків, формування сценаріїв розвитку подій.	Витрати на оплату послуг експертів. Необхідність формування процедури підбору експертів з метою підвищення ефективності оцінювання

Інший полягає в покладанні обов'язків з управління ризиками на одну посадову особу – ризик-менеджера (зазвичай це один із заступників керівника підприємства). Проте даний підхід має один істотний недолік – високий рівень суб'єктивності ризик-менеджера при прийнятті ним рішень. Саме тому цей підхід недоцільний для запровадження на промисловому підприємстві.

Як показує зарубіжна практика оптимальним підходом організації системи ризик-менеджменту є створення самостійного незалежного підрозділу з управління ризиками (служби ризик-менеджменту), причому, що важливо, і за вартістю реалізації. А отже можна говорити про те, що даний підхід немає

суттєвих недоліків, адже фінансові та інші витрати на організацію та функціонування підрозділу, а також на підготовку кадрів досить швидко окупаються.

Отже, на великому промисловому підприємстві, яке володіє значними ресурсами, доцільно створювати окремий підрозділ – службу ризик-менеджменту з певними функціональними обов'язками та необхідними матеріальними, фінансовими, трудовими, інформаційними ресурсами.

Однією з найважливіших задач, що стоять перед підприємством, є створення ефективної організаційної структури. Від стрункості та логічності структури залежить як швидкість, так і якість роботи організації. Якщо кожна людина на підприємстві знаходиться «на своєму місці» і знає свої посадові обов'язки, якщо існують правила взаємозв'язку відділів один з одним, то діяльність підприємства буде нагадувати налагоджений механізм, що працює з максимальним результатом і мінімальними витратами.

Тому перш ніж вводити в організаційну структуру підприємства новий підрозділ, керівництво повинно дати відповідь на ряд запитань. В першу чергу при створенні служби ризик-менеджменту необхідно визначитись з:

- метою функціонування новостворюваного підрозділу;
- завданнями, які виконуватиме підрозділ;
- підпорядкуванням підрозділу;
- ієрархічним рівнем, на якому він буде представлений;
- підрозділами підприємства, які будуть доводити до нього необхідну інформацію, тобто з комунікаціями;
- функціями, обов'язками та повноваженнями, якими будуть наділені працівники підрозділу;
- формами зв'язків, які мають бути встановлені між службою ризик-менеджменту та іншими підрозділами суб'єкта господарювання.

Метою функціонування служби ризик-менеджменту є забезпечення ефективної діяльності підприємства в умовах ризику. Для досягнення цієї мети повинні вирішуватись такі завдання:

- виявлення ризиків і оцінювання їхнього рівня;
- зведення ризиків до прийнятного рівня;
- ліквідація наслідків настання ризикових подій;
- створення та підтримка такої організаційної культури, яка б забезпечувала здійснення заходів щодо управління ризиками на всіх щаблях організаційної структури, всіма її працівниками. Для цього необхідно формалізувати основні принципи управління ризиками. Таку формалізацію здійснюють за допомогою програми управління ризиками;
- створення та надання персоналу підприємства методичного та технічного забезпечення управління ризиками. Саме служба управління ризиками повинна розробляти моделі оцінювання ризиків, створювати на їхній базі відповідне програмне забезпечення, розробляти методичні рекомендації щодо його застосування, підтримувати його актуальність, проводити навчання персоналу підприємства [4, с. 291].

Служба ризик-менеджменту є логічним доповненням до традиційно самостійних функціональних підсистем підприємства і повинна розташовуватись на одному управлінському рівні з ними.

Доцільно аби служба ризик-менеджменту була організаційно незалежна від інших функціональних підрозділів, тобто безпосередньо підкорялася вищому керівництву. Річ у тому, що тоді як функціональні підрозділи так чи інакше займаються створенням додаткової вартості, завдання служби ризик-менеджменту полягає в забезпеченні стійкості цього процесу, в чому керівники інших підрозділів безпосередньо не зацікавлені. Тому підготовка рішень, що регламентують процеси управління ризиками, організація і інформаційно-методичне забезпечення цих процесів, а головне контроль за їх виконанням мають бути прерогативами служби ризик-менеджменту [2, с. 158].

Етапи процесу створення служби ризик-менеджменту на промисловому підприємстві представлені на рисунку 1.



Рис. 1 – Етапи процесу створення служби ризик-менеджменту на промисловому підприємстві

Теоретично обґрунтована система ризик-менеджменту повинна спиратися на практично функціонуючу структурну одиницю. Для цього, перш за все, необхідно виявити всі можливі ризики (загрози) підприємства, а також небажані наслідки у вигляді збитків, що вже мають місце, для їхньої

подальшої обробки та управлінської дії. Такий первинний ризик-аудит дає можливість визначити види ризиків, за якими на підприємстві вже проводиться робота – зібрана та накопичена інформація і проводиться первинна оцінка ризиків, а також дозволяє правильно здійснити підбір персоналу з управління ризиками та визначити їх посадові функції.

Потім необхідно провести ранжування попередньо виявлених ризиків для того, щоб виділити ті ризики, які потребують першочергового реагування та прийняття негайних рішень. Крім того, на даному етапі необхідно розподілити ризики в залежності від сфери їх виникнення та визначити структурні підрозділи, які стикаються з цими ризиками. Цей захід, з одного боку, дозволяє налагодити інформаційні зв'язки з ключовими підрозділами підприємства та планувати спільні дії. З іншого боку, він дає можливість перекласти частину функцій відділів, що стосуються моніторингу, виявлення та попередження ризиків, на службу ризик-менеджменту з метою ефективного виконання покладених на відділи функцій.

Підбір персоналу для роботи в службі ризик-менеджменту можна здійснювати з працівників підприємства, а також шляхом набору висококваліфікованих спеціалістів у сфері ризик-менеджменту на конкурсній основі.

До персоналу служби слід включити:

- менеджерів, які здійснюють постійний моніторинг ризиків, а також збирають початкову інформацію про них, систематизують ризики та ведуть електронні бази даних результатів моніторингу ризиків;
- фінансових аналітиків, за якими закріплені функції якісної та кількісної оцінки ризиків;
- юристів з питань правового забезпечення, в тому числі оформлення господарських договорів.

Очолює службу ризик-менеджменту керівник – головний спеціаліст з управління ризиками [3, с. 164-166].

На завершальному етапі створення служби ризик-менеджменту проводиться забезпечення новоствореного підрозділу необхідними матеріальними, фінансовими, трудовими та інформаційними ресурсами.

Висновки та перспективи подальших досліджень. На великому промисловому підприємстві, яке володіє значними ресурсами, оптимальним підходом організації системи ризик-менеджменту є створення самостійного незалежного підрозділу з управління ризиками – служби ризик-менеджменту з певними функціональними обов'язками та необхідними матеріальними, фінансовими, трудовими, інформаційними ресурсами.

Створюючи службу ризик-менеджменту, перш за все, необхідно визначитись з її метою та завданнями, місцем в організаційній структурі підприємства, а також з методологічною базою, до якої буде звертатися персонал в ході своєї професійної діяльності.

Теоретично обґрунтована система ризик-менеджменту повинна спиратися на практично функціонуючу структурну одиницю. Для цього необхідно ідентифікувати ризики підприємства, провести ранжування виявлених ризиків і в залежності від об'єкту ризику здійснити підбір персоналу для роботи в службі ризик-менеджменту. Насамкінець відбувається забезпечення служби необхідними матеріальними, фінансовими, трудовими та інформаційними ресурсами, тощо.

Перспективами подальших досліджень даної проблематики є розробка методологічної бази для служби ризик-менеджменту на промисловому підприємстві.

Список використаних джерел:

1. Беднарська О.Р. Функція організації в системі ризик-менеджменту промислових підприємств/ О.Р. Беднарська// Науковий вісник НЛТУ України: Збірник науково-технічних праць. – Львів: РВВ НЛТУ України. – 2011. – Вип. 21.18. – С. 124-130.
2. Головач Т.В. Ризик-менеджмент: зміст і організація на підприємстві/ Т.В. Головач, А.Б. Грушевицька, В.В. Швид // Вісник Хмельницького національного університету. – 2010. - № 3. – Т.1. – С. 157-163.
3. Клименко С.Е. Организационно-экономические механизмы построения системы риск-менеджмента на машиностроительном предприятии/ С.Е. Клименко// Бизнесинформ. – 2010. – № 7. – С. 163–169.
4. Пилипенко Л.М. Побудова служби управління ризиками аудиторської фірми / Л.М. Пилипенко // Науковий вісник НЛТУ України: Збірник науково-технічних праць. – Львів: РВВ НЛТУ України. – 2008. – № 18.7. – С. 288–295.

Ключові слова: ризик, управління ризиками, служба ризик-менеджменту, головний спеціаліст з управління ризиками, ідентифікація ризиків, ранжування ризиків, організаційна структура.

Ключевые слова: риск, управление рисками, служба риск-менеджмента, главный специалист по управлению рисками, идентификация рисков, ранжирование рисков, организационная структура.

Keywords: risk, risk-management, risk-management department, chief risk officer (CRO), to identify risk, to prioritize risk, organizational structure.