

18. - с.13.

12. UNCTAD, Inward FDI Performance Index - Methodology // [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://www.unctad.org/templates/WebFlyer.asp?intItemID=2469&lang=1>

13. UNCTAD, Web table 28 – Inward FDI Performance and Potential Index rankings, 1990-2010 // [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://www.unctad.org>

14. UNCTAD, Inward FDI Potential Index - Methodology // [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://www.unctad.org/templates/WebFlyer.asp?intItemID=2470&lang=1>

15. UNCTAD, Matrix of inward FDI performance and potential // [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://www.unctad.org/templates/Page.asp?intItemID=2468&lang=1>

16. UNCTAD, Matrix of inward FDI performance and potential, 2006a // [Електронний ресурс]. — Режим доступу: [http://www.unctad.org/sections/dite\\_dir/docs/matrix\\_2004-2006\\_en.pdf](http://www.unctad.org/sections/dite_dir/docs/matrix_2004-2006_en.pdf)

17. UNCTAD, Outward FDI Performance Index – Methodology // [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://www.unctad.org/templates/WebFlyer.asp?intItemID=3242&lang=1>

18. UNCTAD, Outward FDI Performance Index 2005-2007 (125 economies) // [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://www.unctad.org>

19. UNCTAD, World Investment Report 2011 Non-Equity Modes of International Production and Development // [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://www.unctad.org>

**Ключові слова:** валовий внутрішній продукт (ВВП), інвестиційна привабливість, інвестиційний клімат, індекс, інституціональне середовище, конкурентоспроможність, методологія, матриця ПІІ, міжнародні рейтинги, прямі іноземні інвестиції (ПІІ), UNCTAD

**Ключевые слова:** валовый внутренний продукт (ВВП), инвестиционная привлекательность, инвестиционный климат, индекс, институциональная среда, конкурентоспособность, методология, матрица ПИИ, международные рейтинги, прямые иностранные инвестиции (ПИИ), UNCTAD.

**Keywords:** gross domestic product (GDP), investment attractiveness, investment climate, index, institutional environment, competitiveness, methodology, matrix of inward FDI performance and potential, international ratings, foreign direct investments (FDI), UNCTAD.

УДК 338.24

Побережна І. С., аспірант  
Запорізька державна інженерна академія

### СЛУЖБА РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТУ ЯК НЕОБХІДНИЙ ЕЛЕМЕНТ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПРОМИСЛОВИМ ПІДПРИЄМСТВОМ

**Побережна І. С. Служба ризик-менеджменту як необхідний елемент системи управління промисловим підприємством.** Розглянуто структуру служби ризик-менеджменту на промисловому підприємстві; визначено місце служби в організаційній структурі підприємства, а також функції, обов'язки та завдання її персоналу.

**Побережная И. С. Служба риск-менеджмента как необходимый элемент системы управления промышленным предприятием.** Рассмотрена структура службы риск-менеджмента на промышленном предприятии, определено место службы в

организационной структуре предприятия, а также функции, обязанности и задания ее персонала.

**Poberezhnaya I. Risk-management service as are necessary element of the industrial enterprise management system.** The structure of risk management service on an industrial enterprise is considered; the location of such service in the organizational structure of enterprise and functions, duties and tasks of its personnel are determined.

**Постановка проблеми.** В умовах української економічної системи традиційні методи управління не забезпечують очікуваного ефекту, оскільки не відповідають вимогам часу. Сучасне бізнес-середовище характеризується великою кількістю загроз та можливостей, які необхідно вчасно виявляти та відповідно уникати чи використовувати з метою здобуття додаткової вигоди.

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 етапом формування механізму управління ризиком на великому промисловому підприємстві є створення служби ризик-менеджменту з певними функціональними обов'язками та необхідними матеріальними, фінансовими, трудовими, інформаційними ресурсами.

Проте дану службу досить рідко можна зустріти на промисловому підприємстві, оскільки в більшості випадків керівництво не розуміє відведеної їй ролі на підприємстві; не володіє інформацією щодо обов'язків, відповідальності та функцій, які персонал служби ризик-менеджменту виконує по відношенню до підприємства; не розуміє переваг, які надає існування даної служби.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Саме цим і обумовлена необхідність розгляду служби ризик-менеджменту як необхідного елемента системи управління промисловим підприємством. Крім того доцільно розробити певні практичні рекомендації щодо створення та належного функціонування даної служби на підприємстві. Питанням вдосконалення механізмів управління промисловими підприємствами були 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.

На відміну від загальнотеоретичних питань управління ризиками, які достатньо детально висловлені в економічній літературі, розгляду практичних проблем ризик-менеджменту взагалі, і, його документальному забезпеченню, зокрема, надана істотно менша увага.

Загалом розробкою подібних питань займаються безпосередньо спеціалісти в області консалтингу, управлінці передових підприємств, яким в силу їхньої професії чи посади доводиться постійно зустрічатися з подібними проблемами.

**Метою статті** є розгляд структури служби ризик-менеджменту та визначення її місця в організаційній структурі промислового підприємства, а також виділення функцій, обов'язків та завдань учасників процесу управління ризиками.

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

Структура управління промислового підприємства при введенні служби управління ризиком в загальну структуру представлена на рисунку 1.

З рисунку 1 видно, що служба координує діяльність функціональних підрозділів підприємства через відповідальних виконавців.

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 [1, с. 158].

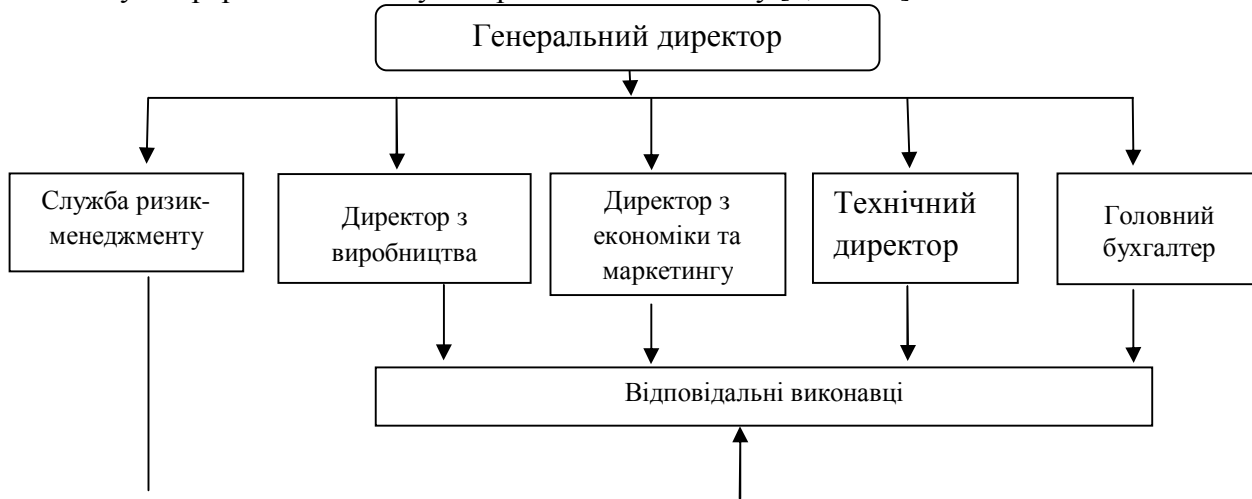


Рис. 1 - Структура управління промислового підприємства при введенні служби ризик-менеджменту

Важливо, щоб служба ризик-менеджменту складалася з наступних основних відділів, які задіяні в процесі управління ризиками та пов'язані інформаційними потоками: інформаційно-аналітичний відділ, що в свою чергу включає групу оцінки ризику та групу перспективного розвитку; відділ планування та управління ризиками з групами планування антикризових заходів та управління в ризикових ситуаціях; відділ контролю та моніторингу [2, с. 127].

На рис. 2 відображена організаційна структура служби, що пропонується для виконання на виробничому підприємстві функції управління ризиком, де одинарними стрілками показані командні зв'язки між структурними елементами, а подвійними – інформаційні зв'язки.

Необхідно зазначити, що кожна з груп, що входить до складу відділу управління ризиками, повинна включати спеціалістів різних областей знань: передусім, ризик-менеджера, спеціаліста з маркетингу, спеціаліста з фінансів, з управління персоналом, планово-економічної роботі, з виробництва.

Проте, не зважаючи на існування (створення) служби ризик-менеджменту на підприємстві, учасниками процесу управління ризиками також є: генеральний директор промислового підприємства, його замісник, в обов'язки якого входить визначення стратегії підприємства або відповідний структурний підрозділ (наприклад, правління); топ-менеджери підприємства, які займаються фінансово-економічними та технологічними питаннями; співробітники та структурні підрозділи (в т.ч. служба ризик-менеджменту), в обов'язки яких входить здійснення бізнес-процесів, пов'язаних з ризиками в межах постачання, виробництва і реалізації промислової продукції [3, с. 110-111].

Служба ризик-менеджменту повинна займатися вирішенням практичних питань, пов'язаних з виявленням ризику, веденням статистичної та реєстраційної обробки інцидентів, розробкою та реалізацією заходів з підвищення безпеки підприємства, здійсненням страхової діяльності, укладанням угод зі страхування та перестраховування і т.д. [4, с. 447]. Таким чином можна виділити наступні функції менеджера з управління ризиками: розробка загальної програми управління ризиками і загальних положень

стратегії підприємства з питань управління ризиками; реалізація програми управління ризиками на стратегічному і оперативному рівнях; підвищення рівня обізнаності з питань управління ризиками серед працівників підприємства; розробка внутрішньої системи управління ризиками і організаційної структури; моніторинг ефективності реалізації програми управління ризиками і внесення відповідних змін; координація взаємодії різноманітних структурних підрозділів підприємства; розробка програм зниження позапланових втрат і заходів з підтримки безперервності бізнес-процесів; складання звітів для керівництва та зовнішніх контрагентів [5, с. 13-14].



Рис. 2 - Організаційна структура служби ризик-менеджменту

Крім того, до обов'язків ризик-менеджера належать: укладання страхових договорів; виявлення факторів ризиків; аналіз контрактів та документів з погляду ризик-менеджменту; реалізація програми запобігання збиткам; проведення тренування та навчання працівників підприємства з питань управління ризиками; дотримання норм регулюючих документів; розробка нестрахових схем фінансування ризиків; робота з претензіями; розробка та координація страхових і пенсійних програм для працівників [6, с. 41].

Проте не слід забувати, що ризик-менеджер особисто не приймає управлінських рішень; його задача – підтримка керівництва у прийнятті обґрунтованих рішень і оперативний контроль за ризиками.

В свою чергу керівник (генеральний директор) суб'єкта господарювання відповідальний за: ефективне управління ризиками; формування та затвердження бюджету на заходи з управління ризиками; вирішення крос-функціональних (що виконуються одночасно декількома функціональними підрозділами) задач з управління ризиками [7, с. 14].

Керівництву підприємства взагалі належить ключова роль при вирішенні проблем управління ризиками, оскільки воно затверджує програми заходів по зниженню ризиків, приймає рішення про початок їх реалізації в критичних ситуаціях, приймає запропоновані пробні рішення разом з антиризиковими програмами або відкидає їх.

Необхідно зауважити, що безпосередня реалізація заходів з управління ризиками часто суперечить діяльності основних виробничих та управлінських підрозділів підприємства, погіршує їх звітні показники, оскільки потребує витрат, що не приносять одномоментних доходів.

Тому надзвичайно важливо, щоб остаточні антиризикові рішення приймалися на найвищому рівні управління, де глобальні цілі, що стоять перед суб'єктом господарювання, пов'язані з досягненням стабільності та стійкості роботи, покращенням фінансового положення та ростом масштабів господарської діяльності, не заміщувалися проміжними цілями окремих підрозділів чи їх керівників.

Топ-менеджери (керівники підрозділів) несуть відповідальність за своєчасне виявлення, оцінку ризиків, розробку і здійснення заходів, моніторинг ризиків. Власниками ризиків призначаються керівники тих підрозділів, на цілі яких здійснює прямий вплив даний ризик [7, с. 14].

Важливим завданням служби ризик-менеджменту є розробка стратегії і принципів управління ризиками на підприємстві та виклад їх у внутрішніх нормативних документах. Основні з них такі: декларація з ризик-менеджменту (положення з управління ризиками або політика управління ризиками); настанови з ризик-менеджменту; програма управління ризиками.

В основі діяльності служби ризик-менеджменту лежать стратегія і програма управління ризиком. Стратегію формулюють письмово і вона приймає вигляд Декларації з ризик-менеджменту. Її затверджує генеральний директор суб'єкта господарювання.

Декларація з ризик-менеджменту містить виклад ключових моментів управлінської стратегії підприємства в певній сфері, зокрема зниження рівня можливих ризиків аварій, створення спеціальних резервних фондів для компенсації можливих збитків чи створення системи страхування.

Даний документ виражає філософію компанії стосовно управління ризиком. У ній слід окреслити розмежування повноважень між різними структурними одиницями, зазначити, хто відповідає за певні аспекти управління ризиком тощо.

Наявність чіткої декларації надає підприємству наступні переваги:

- її розробка фокусує увагу керівництва на питаннях управління ризиками, тому що топ-менеджмент вимушений чітко визначити свою позицію стосовно ризиків, з якими стикається підприємство, та донести її до всіх інших працівників;
- допомагає в підготовці планів, потребуючи внесення в них відомостей про те, як саме (операційно та організаційно) підприємство буде реалізовувати поставлені завдання у сфері ризик-менеджменту;
- закріплює обов'язки щодо управління ризиками за цілком конкретними посадами, що дозволяє уникнути безвідповідальності працівників суб'єкта господарювання та налагодити дисципліну;
- сприяє обговоренню питань управління ризиками в усіх підрозділах компанії в ході контактів ризик-менеджера з їх працівниками.

Настанови з ризик-менеджменту складаються з нормативних, інструктивних та робочих матеріалів ризик-менеджера, потрібних для розробки програми управління ризиками.

Настанови можуть мати різну форму та структуру, залежно від того, які вони виконують завдання. Так, якщо вони призначені для використання вищим керівництвом підприємства, то мають стислий формат і містять тільки загальні положення про політику та методи управління ризиком. До другого типу належать настанови, розраховані на використання працівниками середнього рівня. У цьому разі в них наводять усі відповідні методики компанії в галузі ризик-менеджменту. Є ще варіант, коли до настанов включають і Програму управління ризиками [8, с. 39,41].

Програма управління ризиками містить опис конкретних дій та повну інформацію, пов'язану з ризиками. Воно включає чіткі відповіді на запитання щодо встановлення відповідальності всіх підрозділів і служб, їх взаємодії, визначення основних підходів до страхування, конкретних дій у разі виникнення непередбачених випадків (пожеж, вибухів) [4, с. 448].

Слід наголосити на тому, що не існує якогось обов'язкового стандарту відносно форми настанов та інших документів, які повинна мати компанія для управління ризиками.

#### **Висновки:**

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.

Інший полягає в покладанні обов'язків з управління ризиками на одну посадову особу – ризик-менеджера (зазвичай це один із заступників керівника підприємства). Проте як показує зарубіжна практика, саме створення самостійного незалежного підрозділу з управління ризиками (служби ризик-менеджменту) виявляється в більшості випадків оптимальним підходом, причому, що важливо, у тому числі і за вартістю реалізації.

#### **Список використаних джерел:**

1. 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
2. Ермасова Н.Б. Риск-менеджмент организации: учебно-практическое пособие/ Н.Б. Ермасова. – М.: Научная книга, 2008. – 236 с.
3. Шиянов И.А. Организационное обеспечение внедрения концепции управления рисками промышленного предприятия/ И.А. Шиянов//Економічний вісник Донбасу. – 2010. - № 1(19). – с. 110-117
4. Дуброва О.С. Сучасний погляд на ризик-менеджмент як важливу складову системи управління підприємством/ О.С. Дуброва// Стратегія економічного розвитку України: Науковий збірник. – К.: КНЕУ, 2002. - Вип. 1(8). – с. 446-453
5. Стандарты управления рисками FERMA [Электронный ресурс] // Режим доступа: [http://www.valtars.ru/files/upload/Actual\\_info/ferma.pdf](http://www.valtars.ru/files/upload/Actual_info/ferma.pdf)
6. Risk management & insurance, Seventh Edition, C. Arthur C. Williams, Jr., Peter C. Young, Michael L. Smith, McGraw-Hill, Inc. 1995. – 680 p.
7. Политика управления рисками в ОАО «МРСК Урала» [Электронный ресурс] // Режим доступа: <http://www.mrsk-ural.ru/content/files/IR/RMPolicy.pdf>
8. Старостіна А.О. Ризик-менеджмент: теорія та практика: [навчальний посібник]/ А.О. Старостіна, В.А. Кравченко. – К.: ІВЦ «Видавництво політехніка», 2004. – 200 с.

**Ключові слова:** ризик-менеджер, служба ризик-менеджменту, програма управління ризиками, декларація з ризик-менеджменту, настанови з ризик-менеджменту, промислове підприємство.