

УДК 005.52:005.334

**Ріщук Л.І.***кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри менеджменту і адміністрування  
Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу***Микитюк Н.Є.***кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри менеджменту і адміністрування  
Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу***ОРГАНІЗАЦІЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ  
НА ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВАХ****ORGANIZATION OF RISK MANAGEMENT SYSTEM  
FOR INDUSTRIAL ENTERPRISES****АНОТАЦІЯ**

У статті обґрунтовано необхідність створення та впровадження системи управління ризиками на промислових підприємствах. Система розглядається поєднанням керуючої та керованої підсистем, а її формування базується на системному, процесному, ситуаційному та функціональному підходах. Керуюча підсистема побудована за ієрархічним принципом, тобто до процесу управління ризиками залучені представники трьох рівнів управління, які повинні ефективно взаємодіяти та співпрацювати. Охарактеризовано функції представників сектора управління ризиками. Обґрунтовано, що основою запропонованої системи управління ризиками повинен стати процес управління ризиками.

**Ключові слова:** ризик, управління ризиками, система управління ризиками, керуюча підсистема управління ризиками, служба управління ризиками.

**АННОТАЦИЯ**

В статье обоснована необходимость создания и внедрения системы управления рисками на промышленных предприятиях. Данная система рассматривается как сочетание управляющей и управляемой подсистем, а ее формирования базируется на системном, процессном, ситуационном и функциональном подходах. Управляющая подсистема построена по иерархическому принципу: к процессу управления рисками привлечены представители трех уровней управления, которые должны эффективно взаимодействовать и сотрудничать. Охарактеризованы функции представителей сектора управления рисками. Обосновано, что основой предложенной системы управления рисками должен стать процесс управления рисками.

**Ключевые слова:** риск, управление рисками, система управления рисками, управляющая подсистема управления рисками, служба управления рисками.

**ANNOTATION**

The article substantiates the necessity of creating and implementing a risk management system at industrial enterprises. This system is considered as a combination of control and managed subsystems and its formation is based on system, process, situational and functional approaches. The control subsystem is hierarchical, that is the risk management process involves representatives of the three levels of governance that need to interact effectively and cooperate. The functions of representatives of the risk management sector are described. It is substantiated that the basis of the proposed risk management system should be the process of risk management.

**Keywords:** risk, risk management, system of risk management, risk management subsystem, risk management service.

**Постановка проблеми.** Господарська діяльність підприємств здійснюється в умовах невизначеності зовнішнього та внутрішнього

середовища, що нерідко спричиняє негативні наслідки. Тому врахування ризиків та їх оптимізація дозволяє отримати позитивний результат діяльності за мінімальних втрат. Промислові підприємства характеризуються високим ступенем ризиків та низьким рівнем управління ними. Тому актуальним є формування системи управління ризиками, яка дозволить передбачати ризики, своєчасно реагувати на їх появу, зменшувати ступінь впливу або ж взагалі не допускати їх виникнення. Ефективна система управління ризиками має вагоме значення для успішної діяльності підприємства.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Загальнотеоретичні питання управління ризиками детально висвітлено в працях В. Вітлінського, В. Гранатурова, І. Івченко, В. Лук'янової, О. Ястремського, Н. Подольчака, О. Устенко, проте значно менше уваги приділено методико-прикладним аспектам формування системи управління для промислових підприємств.

**Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.** Попри наявність у фаховій літературі численних наукових праць із ризик-менеджменту, окремі аспекти залишаються малодослідженими, зокрема формування системи ризик-менеджменту на промислових підприємствах, пристосованої до сучасного рівня розвитку ринкової економіки, практичні аспекти управління ризиками на рівні підприємств.

**Мета статті** полягає у формуванні системи управління ризиками для промислових підприємств, визначенні її цілей, охарактеризуванні структури та визначенні функцій керуючої підсистеми управління.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Система управління ризиками – це поєднання керуючої та керованої підсистем, або ж суб'єкта та об'єкта управління [1, с. 198; 2, с. 193].

Система управління підприємницьким ризиком повинна будуватися на певній послідовності дій, спрямованих на виявлення, оцінку і запобігання ризику або ж його мінімізацію до прийнятного рівня. Для того, щоб діяльність

підприємства мала стабільну основу і була захищена від впливу непередбачених економічних чинників, у кожного підприємства повинна бути сформована методика виявлення та управління ризиками з урахуванням специфіки його діяльності та наявних для здійснення цієї методики можливостей. Незважаючи на те, що принципи побудови методики у більшості підприємств є досить схожими, в однакових ситуаціях інструменти її здійснення можуть значно відрізнятись, що не можна не враховувати під час розгляду тієї чи іншої методики. Проте кожна методика повинна включати в себе перелік основних етапів, які дозволять своєчасно розпізнавати ризики і визначати напрями щодо їх зниження, а також своєчасно вносити коректування в процес управління [3, с. 284].

Для організації системи управління ризиками Комітетом спонсорських організацій Комісії Тредвея було розроблено методологію «Управління ризиками організації. Інтегрована модель» (COSO ERM), яка стала своєрідним розвитком загального документа COSO. Цей документ рекомендовано використовувати як із метою вирішення завдань із внутрішнього контролю, так і для переходу до більш широкого процесу управління ризиками [4, с. 71]. Відповідно до методології COSO система управління ризиками – це процес, який здійснюється радою директорів, менеджерами та іншими співробітниками, який починається під час розроблення стратегії і зачіпає всю виробничо-фінансову діяльність підприємства.

Ефективна система ризик-менеджменту повинна передбачати управління ризиками на всіх рівнях організації, тобто бути побудованою за ієрархічним принципом. Крім того, згідно з теорією системного аналізу будь-яка існуюча чи новостворена система повинна бути побудована з урахуванням елементного, структурного, функціонального та стратегічного аспектів. Елементний аспект передбачає, що будь-яка система – це сукупність набору елементів. Структурний аспект полягає в тому, що елементи системи пов'язані та взаємодіють між собою, тобто утворюється певна структурна схема системи. Ураховуючи вимоги функціонального аспекту, необхідно охарактеризувати принцип роботи запропонованої системи. Стратегічний аспект передбачає розгляд етапів та стратегій розвитку системи.

Система управління ризиками повинна забезпечити досягнення таких цілей:

- забезпечити надійний процес ідентифікації, оцінки, контролю та моніторингу всіх видів ризиків та їх взаємозв'язків із метою оптимізації їх впливу на роботу підприємства;
- рішення щодо ризику повинні відповідати стратегії діяльності підприємства;
- очікувана дохідність повинна компенсувати витрати на антиризикові заходи;
- фінансові витрати на антиризикові заходи повинні відповідати розмірам збитків, на які наражається підприємство;

– сприяти досягненню цілей зацікавлених сторін підприємства: споживачів, керівників, працівників, власників, інвесторів та інших.

Ураховуючи наведені принципи, підходи та аспекти на рис. 1, нами представлено систему управління ризиками для промислових підприємств. Зазначимо, що керуюча підсистема управління ризиками включає директора підприємства та його заступників, службу управління ризиками, яка поєднує групу інформаційного та методичного забезпечення та кураторів підрозділів, а також тимчасово створену групу управління антиризиковими заходами.

Вищий рівень управління ризиками, який представлений у запропонованій схемі директором та його заступниками, є найбільш відповідальним за діяльність організації, а отже, і за ризик-менеджмент. Представники вказаного рівня формують політику та стратегію управління ризиками. Політика ризик-менеджменту відображає головні підходи організації до управління ризиками та ступінь його прийняття.

Стратегія ризик-менеджменту – це орієнтири довгострокового плану дій, які спрямовані на досягнення цілей організації та забезпечують реалізацію за умов регулювання (оптимізації) ступеня ризику. На вибір стратегії впливають фактори внутрішнього і зовнішнього середовища. На наш погляд, можливими варіантами стратегій промислових підприємств щодо управління ризиками є обережна, зважена та ризикована. Обережна стратегія передбачає передавання ризику або ж відмову від нього навіть при невеликих значеннях втрат. Зважена стратегія враховує вплив додаткових факторів та передбачає прийняття ризику за умов прогнозовано невеликих збитків та відмову від нього чи його передання при збільшенні втрат. Суть ризикованої стратегії полягає у використанні процедур прийняття ризику чи його передання навіть при прогнозовано високих розмірах збитків [5, с. 12].

Також основними функціями представників вищого рівня ризик-менеджменту є визначення загальних напрямів управління, формулювання мети та оцінка ситуації, прогнозування стану розвитку об'єкта, ідентифікація ризиків та аналіз цінностей під ризиками, здійснення моніторингу ризиків та контролю за виконанням рішень відповідно до обраних методів оптимізації, а також забезпечення погодженої роботи та мотивація команди сектора ризик-менеджменту, контроль функціонування системи управління ризиками тощо.

Служба управління ризиками є ядром керуючої підсистеми ризик-менеджменту, важливим завданням якої є розроблення тактики та програми управління ризиками. Тактика управління ризиками – дії, заходи, прийоми менеджменту, які використовуються на практиці для реалізації обраної стратегії та досягнення мети. Програма управління ризиками – це документ,

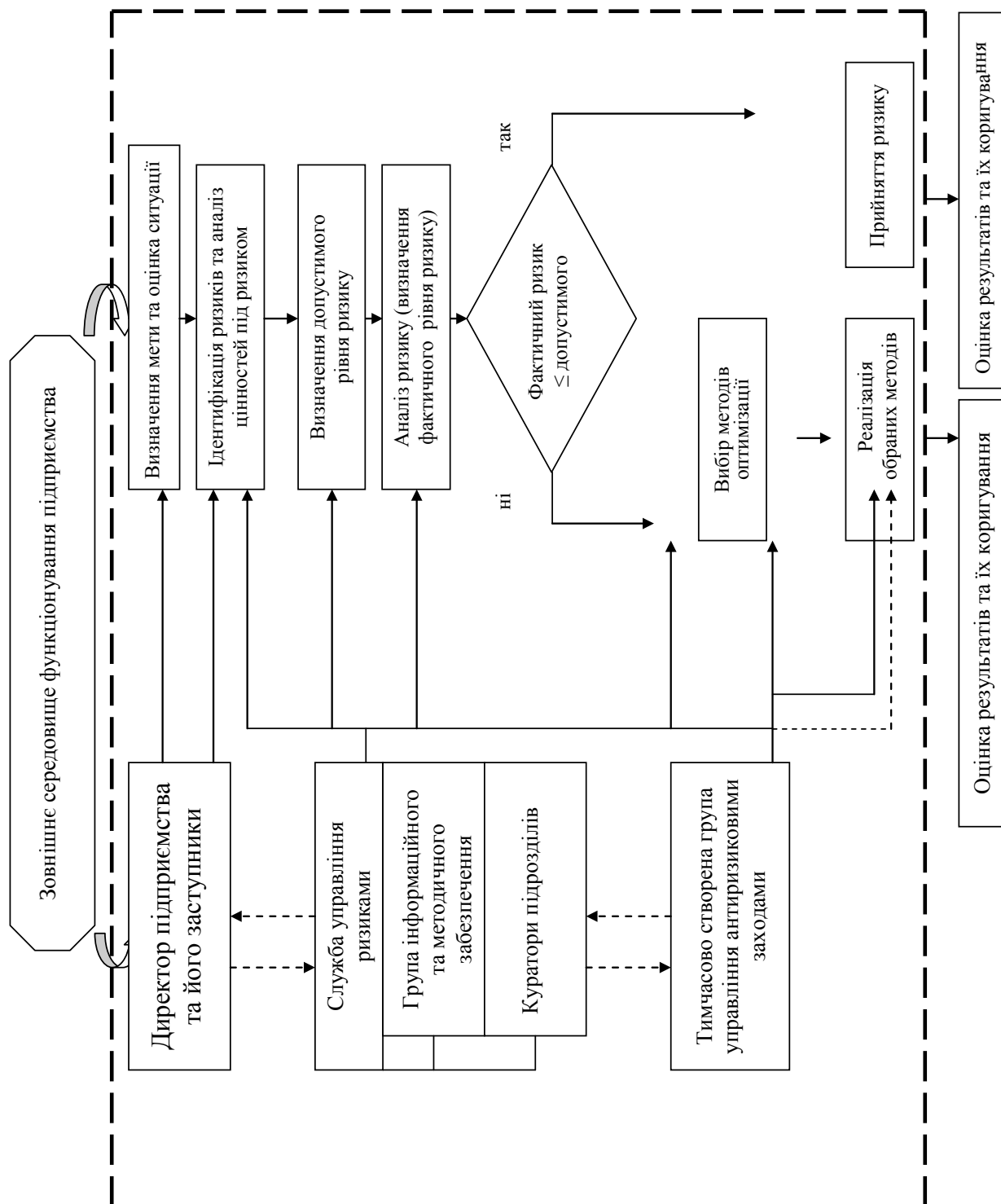


Рис. 1. Структурна схема системи управління ризиками на промислових підприємствах

який максимально описує на основі аналізу виявлені ризики та методи їх оптимізації.

Служба управління ризиками складається з двох підрозділів: групи інформаційного та методичного забезпечення та кураторів підрозділів. Куратори підрозділів координують роботу, пов'язану з процесом ризик-менеджменту, безпосередньо у визначеному відділі. До їхніх обов'язків входить виявлення та оцінювання факторів і рівня економічних ризиків, прогноз і аналіз можливих збитків та пошук резервів їх зниження. Вони готують вихідну інформацію за підрозділами для групи інформаційного та методичного забезпечення, яка узагальнює подану інформацію та виділяє найбільш небезпечні види ризиків для підприємства загалом. Слід зазначити, що група інформаційного та методичного забезпечення повинна займатися також формуванням та веденням інформаційних банків даних щодо факторів ризиків, моделей та методів аналізу ризикових ситуацій, алгоритмів та заходів ризик-менеджменту, обробляти цю інформацію та своєчасно забезпечувати нею суб'єктів під час реалізації ними відповідних етапів процесу управління ризиками.

Тимчасово створена група управління антиризиковими заходами – нижній рівень керуючої підсистеми управління ризиками. Основними обов'язками цієї групи є розроблення конкретних дій та антиризикових заходів на основі розробленої тактики та їх виконання. Разом зі службою управління ризиками група управління антиризиковими заходами оцінює та корегує результати роботи.

Для забезпечення ефективної діяльності керуючої підсистеми управління ризиками комунікація та співпраця між її рівнями повинна відбуватися також «знизу-вгору». Таким чином, група управління антиризиковими заходами разом із керівниками підрозділів відстежують та збирають інформацію про ризикові події, їх оцінку та розвиток, на основі якої служба управління ризиками розробляє плани ризик-менеджменту для окремих підрозділів. Плани ризик-менеджменту можуть бути одноразового або ж постійного використання. План одноразового використання розробляють для одиничних подій, які прогнозовано не будуть повторюватися у майбутньому. Постійний план використовують, коли подія повторюється про-

тягом певного проміжку часу. Розроблення та реалізація планів ризик-менеджменту для підрозділів забезпечують підвищення ефективності управління.

Розроблення положення з управління ризиками для організації – це внутрішній нормативний документ, де відображено філософію підприємства і його основні стратегії щодо ризик-менеджменту, структурні одиниці підсистеми управління ризиками та розподіл повноважень між ними тощо.

**Висновки.** Практичне застосування науково-методичного підходу до формування системи управління ризиками на промислових підприємствах дає можливість створити надійну, злагоджену систему управління, яка відповідає визначеним цілям і завданням, розмежувати функції керуючої підсистеми управління ризиками, конкретизувати процес управління із зазначенням виконавців та інструментарію, узгодити управлінські заходи на різних етапах процесу управління, що дозволить у сукупності забезпечити високу ефективність управлінських рішень для реалізації стратегічних цілей та місії підприємства.

Запровадження запропонованої системи управління ризиками на промислових підприємствах призведе до зменшення збитків та сприятиме їхній успішній діяльності. Розроблена структурна схема управління ризиками повинна слугувати основою для планування організаційних заходів щодо управління ризиками та оптимізації витрат на їх здійснення.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Донець Л. Економічні ризики та методи їх вимірювання: навч. посібник. Київ: Центр навчальної літератури, 2006. 312 с.
2. Лук'янова В., Головач Т. Економічний ризик: навчальний посібник. Київ: Академвидав, 2007. 462 с.
3. Вербіцька І. Ризик-менеджмент як сучасна система управління ризиками підприємницьких структур. Сталій розвиток економіки. № 5. 2013. С. 282–291.
4. Кашуба В. Риск-менеджмент как система управления финансовыми рисками компании. ЭТАП: экономическая теория, анализ, практика. 2012. № 2. С. 68–83.
5. Ріщук Л. Управління ризиками господарської діяльності на нафтопереробних підприємствах: автореф. дис. ... канд. екон. Наук. Івано-Франківськ, 2010. 20 с.