

УДК 336.1:352

**ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ НА РІВНІ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ****Т. Ю. Коритько**

Донбаський державний педагогічний університет

вул. Генерала Батюка, 19, м. Слов'янськ, 84100, Україна. E-mail: kortanaj@rambler.ru

У статті розроблено та запропоновано провадити комплексну систему управління ризиками на рівні територіальної громади. Мета – реалізація процесу управління ризиками втрати фінансової стійкості. Побудовано модель комплексної системи управління ризиками на рівні територіальної громади та для кожного рівня визначається свій набір функцій. Обґрунтовано формування відділу управління ризиками як структурного елементу в системі управління ризиками на рівні територіальної громади. Обґрунтовано необхідність інформаційного забезпечення взаємодії підрозділів в межах реалізації комплексної системи управління ризиками. Запровадження авторських пропозицій дозволить вчасно ідентифікувати ризики, властиві специфіці діяльності органів місцевого самоврядування, аналізувати їх природу і механізм реалізації, проводити оцінку і ранжирування по групах, визначити відповідний масштаб загрози та способи дії на ризик, розробити відповідні управлінські рішення.

**Ключові слова:** ризик, комплексна система управління ризиками, відділ управління ризиками, територіальна громада, ризик-менеджмент.

**ОСОБЕННОСТИ УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ НА УРОВНЕ ТЕРРИТОРИАЛЬНЫХ ОБЩИН****Т. Ю. Коритько**

Донбасский государственный педагогический университет

ул. Генерала Батюка, 19, г. Славянск, 84100, Украина. E-mail: kortanaj@rambler.ru

В статье разработана и предложена к внедрению комплексная система управления рисками на уровне территориального образования. Цель – реализация процесса управления риском потери финансовой устойчивости. Построена модель комплексной системы управления рисками на уровне территориальных сообществ и для каждого уровня определен свой набор функций. Обосновано формирование отдела управления рисками как структурного элемента в системе управления рисками на уровне территориальных сообществ. Доказана необходимость информационного обеспечения взаимодействия подразделов в рамках реализации комплексной системы управления рисками. Внедрение авторских предложений позволит вовремя идентифицировать риски, свойственные специфике деятельности органов местного самоуправления, проанализировать их природу и механизм реализации, проводить оценку и ранжирование по группам, определить соответствующие масштабы угрозы и способы воздействия на риск, разработать соответствующие управленческие решения.

**Ключевые слова:** риск, комплексная система управления рисками, отдел управления рисками, территориальная община, риск-менеджмент.

**АКТУАЛЬНІСТЬ РОБОТИ.** В практиці функціонування територіальної громади залишається невирішеним ряд питань, які пов'язані із забезпеченням фінансової стійкості унаслідок дефіциту фінансових та майнових ресурсів. В сучасних умовах між територіальними громадами розвиваються конкурентні стосунки у сфері залучення інвестицій, перерозподілу фінансових коштів, робочої сили та інше, у зв'язку з чим підвищується можливість органів місцевої самоврядності проявляти самостійність для забезпечення соціально-економічного розвитку, але, одночасно, і збільшується відповідальність за рішення, що приймаються. Процес функціонування значної кількості територіальних громад найчастіше має нестабільний, кризовий характер, високу значущість має проблема розробки ефективної системи управління ризиками. Вирішенню питань оцінки ризиків приділяється значна увага, про що свідчать дослідження таких вчених-економістів як: Н. Бакеренко [1], С. Булгакова [2], Т. Бондарук [3], В. Вітлінського [4], Н. Внукова [5], Л. Донець [6], Ю. Карагозлі [7], С. Каламбета [8], О. Саленко [9], В. Янова [10] та інші.

Метою статті є обґрунтування створення системи управління ризиками на рівні

територіальної громади.

**МАТЕРІАЛ І РЕЗУЛЬТАТИ ДОСЛІДЖЕНЬ.**

Питання побудови комплексної системи управління ризиками є досить актуальним в процесі забезпечення фінансової стійкості територіальної громади. Практика управління ризиками на рівні територіальної громади показує, що органи місцевого самоврядування використовують фрагментарний підхід до їх оцінки та управління. Отже, фрагментарний підхід до управління ризиками не передбачає наявності єдиного аналітичного центру, який здійснює акумулювання необхідної статистичної інформації про рівень ризику як при формуванні стратегії забезпечення фінансової стійкості, так і для прийняття управлінських рішень.

Стосовно територіальної громади, виходячи з розробленого процесу управління ризиками, сформовані наступні функції комплексної системи управління ризиками:

1. Ідентифікація ризику.
2. Системна класифікація ризику.
3. Оцінка і визначення групи ризиків.
4. Вибір способів дії на ризик.
5. Вибір засобів і прийомів управління ризиками.

6. Розробка програми дій щодо зниження ризику.

7. Формування політики, процедур і правил ризик-менеджменту.

8. Організація антикризових програм.

9. Контроль дій щодо зниження ризику.

10. Оцінка економічного ефекту від управління ризиками.

11. Внесення корегуючих заходів щодо управління ризиками.

12. Моніторинг системи управління ризиками.

Для забезпечення дієвості антикризового управління фінансовою стійкістю територіальної громади органи місцевого самоврядування повинні будувати систему антикризового управління, що дасть змогу концентровано відобразити її основні елементи, надати їм ситуативного наповнення, сформуванню зв'язки

Організаційна структура відділу управління ризиками включає наступні служби: керівник відділу, служба аналізу і оцінки ризику, служба розробки методик заходів щодо управління ризиками, служба розробки і планування антикризових програм, служба внутрішнього контролю (рис. 1).

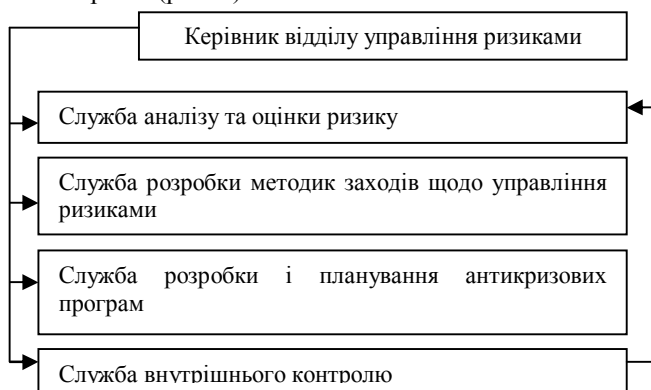


Рисунок 1 – Організаційна структура відділу управління ризиками на рівні територіальної громади

Отже, запропонований відділ управління ризиками є новим елементом в структурі системи управління територіальною громадою. Також необхідно зв'язати управління ризиками в межах комплексної системи управління ризиками з всіма іншими функціями управління. Схема функціональної моделі комплексної системи управління ризиками на рівні територіальної громади наведена на рисунку 2. Для кожного рівня комплексної системи управління ризиками визначається свій набір функцій:

1. На першому рівні виконується робота:

- затвердження політики ризик-менеджменту;
- моніторинг ефективності системи управління ризиками.

2. На другому рівні:

- постановка мети і завдань управління ризиками на рівні територіальної громади;
- забезпечення функціонування елементів системи управління ризиками;
- затвердження процедур і правил ризик-менеджменту;

- контроль дій щодо зниження ризику;
- моніторинг ефективності системи управління ризиками.

3. На третьому рівні:

- постановка мети і завдань управління ризиками для кожного підрозділу виконавчого комітету;
- оцінка ризику;
- системна класифікація ризику;
- розробка способів дії на ризик;
- розробка політик, процедур і правил ризик-менеджменту;
- моніторинг ефективності системи управління ризиками.

4. На третьому рівні (для функціональних підрозділів):

- ідентифікація ризику;
- оцінка ризику;
- розробка способів дії на ризик, засобів і прийомів управління ризиками, засобів контролю в рамках відповідальності;
- розробка програми дій щодо зниження ризику;
- оцінка ефективності управління ризиками на рівні підрозділу в рамках відповідальності;
- формування звітності щодо управління ризиками в рамках відповідальності

Таким чином, відділ управління ризиками стосовно системи виступає в якості: координатора, виконавця, аналітика, оцінювача, регулятора, контролера, консультанта. Опис кожною з якостей наведено нижче: **Координатор**. Відділ управління ризиками збирає всю інформацію і координує діяльність щодо управління ризиками на рівні територіальної громади. **Виконавець**. Відділ управління ризиками також відповідає за ключові заходи щодо управління ризиками на доданок до функцій збору інформації і координування діяльності. **Аналітик**. ВУР є головним аналітичним центром, до якого поступає вся внутрішня і зовнішня інформація щодо діяльності територіальної громади. Фахівці аналізують вхідну інформацію, переробляють і видають рекомендації по управлінню територіальною громадою. **Оцінювач**. Відділ управління ризиками оцінює ризику на рівні територіальної громади (якісно і кількісно), розробляє стратегії забезпечення фінансової стійкості з урахуванням впливу ризику. **Регулятор**. Відділ управління ризиками регулює діяльність підрозділів компанії, встановлює нормативи і ключові показники ефективності в рамках управління ризиками, розробляє політику, методологію, процедуру і правила ризик-менеджменту. **Контролер**. Відділ управління ризиками контролює виконання антикризових програм, забезпечення відповідного рівня фінансової стійкості. **Консультант**. Відділ управління ризиками консультує підрозділи органів місцевого самоврядування в частині управління ризиками, виробляє рекомендації щодо поліпшення діяльності підрозділів і територіальної громади.

Система управління ризиками складається з об'єкту і суб'єкту управління. В якості об'єкта управління виступають ідентифіковані ризики, бізнес-процеси на рівні територіальної громади.

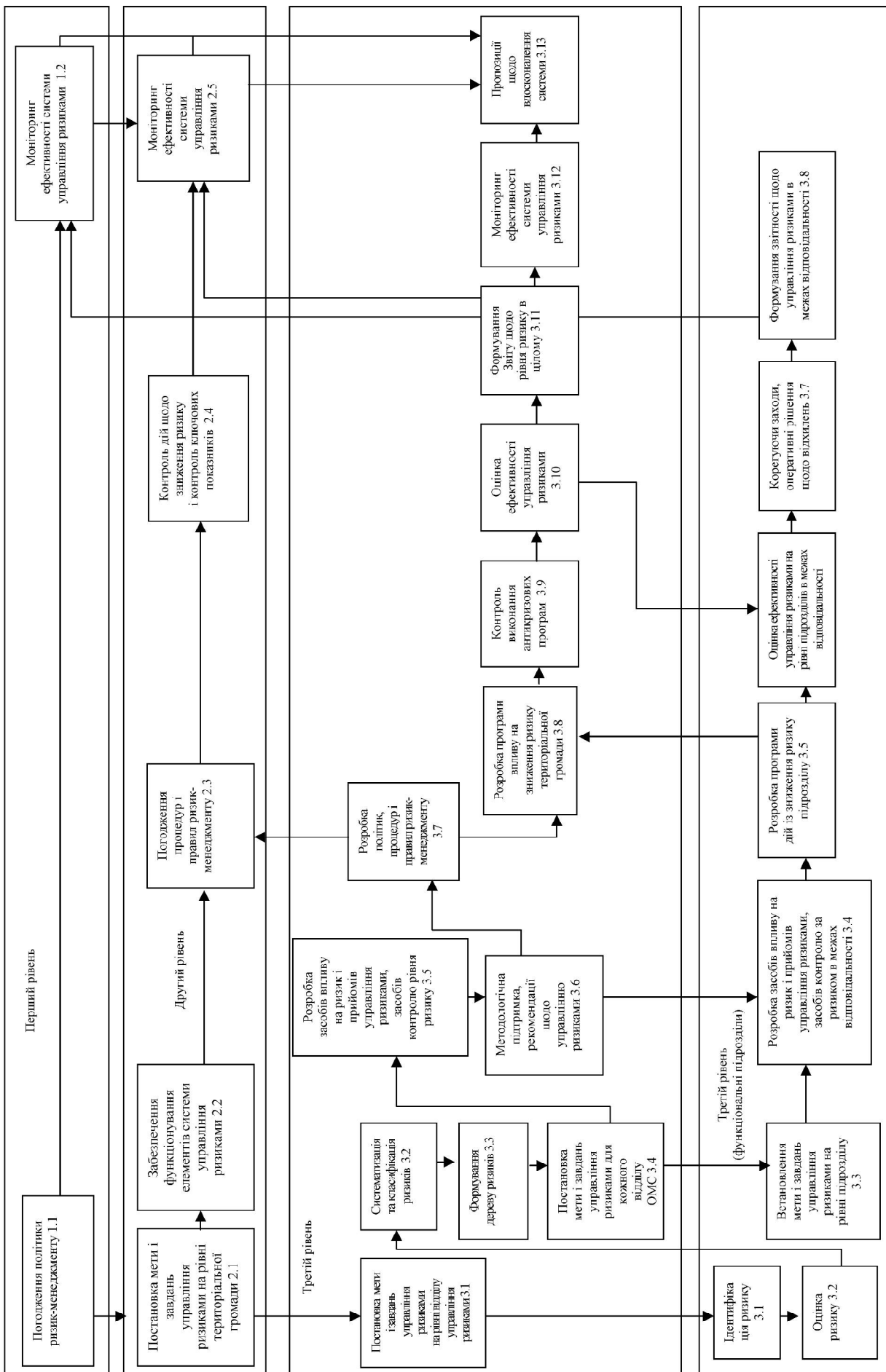


Рисунок 2 – Функціональна модель комплексної системи управління ризиками на рівні територіальної громади

Суб'єкт управління – відділ управління ризиками, спеціальна служба, яка здійснює комплекс аналітичних і функціонально-практичних заходів, розробляє заходи щодо зниження рівня ризику або утримання його в певних межах або ж фіксації рівня допустимого ризику. В сучасних умовах успішність реалізації антикризового управління забезпечення фінансової стійкості територіальної громади багато в чому залежить від інформаційного забезпечення.

Інформаційне забезпечення антикризового управління фінансовою стійкістю територіальної громади являє собою функціональний комплекс, що забезпечує процес безперервного цілеспрямованого підбору відповідних інформативних показників, необхідних для здійснення аналізу, планування і підготовки ефективних і оперативних управлінських рішень по всіх аспектах. Характеризуючи склад основних користувачів даної інформації, слід зазначити, що круг інтересів її зовнішніх і внутрішніх споживачів істотно розрізняється. Для зовнішніх користувачів значення має лише та частина інформації, яка характеризує рівень потенціалу забезпечення фінансової стійкості територіальної громади.

Переважна частина цієї інформації міститься в офіційній фінансовій звітності комунальних підприємства та звітів про виконання місцевих бюджетів. Внутрішні користувачі поряд з переліченими джерелами використовують значний обсяг інформації, що є комерційною таємницею, а також значним кругом фінансових показників, що формуються із зовнішніх джерел, які також входять в інформаційну систему антикризового управління фінансовою стійкістю територіальної громади. Для того, щоб використовувати управлінську інформацію, її потрібно передавати, переміщувати з одного об'єкту на інший, організовувати взаємозв'язки між цими об'єктами. Комунікація являє собою процес передачі інформації і засобу для цієї передачі. Отже, комунікація грає в комплексній системі управління ризиками важливу роль та є засобом для досягнення цілей ризик-менеджменту. Залежно від об'єктів комунікаційної діяльності і вирішуваних ними при цьому завдань в КСУР розрізняють наступні види комунікацій:

комунікації по горизонталі – це зв'язки на одному рівні управління. Вони застосовуються для обміну інформацією між рівними за ієрархією відділами виконавчого комітету;

комунікації по вертикалі зв'язують органи і об'єкти управління, що знаходяться на різних рівнях ієрархічних сходів. Ці комунікації використовуються перш за все для передачі командних інформацій і інформації «стану»; командні комунікації застосовуються для передачі наказів і розпоряджень зверху вниз, від керівництва до підлеглих. За допомогою цих комунікацій до виконавців доводяться рішення, прийняті керівниками;

комунікаціями «стану» є лінії зворотного зв'язку, що йдуть від підлеглих до керівників. По них передаються доповіді про виконання рішень, дані про обстановку на місцях, виникаючих

проблемах і т.п.;

комунікації із зовнішнім середовищем зв'язують територіальну громаду з джерелами зовнішніх ресурсів, споживачами, партнерами, іншими суб'єктами ринку, організаціями.

Основними формами комунікаційної взаємодії в рамках реалізації КСУР є: анкетування, інтерв'ю, аналітичні записки, наради, накази, розпорядження, положення, інструкції, службові записки, звіти.

Управлінська інформація повинна володіти наступними якостями: достовірністю, повнотою, своєчасністю, доступністю. Комунікаційна взаємодія підрозділів в межах реалізації запропонованої комплексної системи управління наведено в таблиці 1. Антикризові процедури, пов'язані з недопущенням або усуненням неплатоспроможності місцевих органів влади, досить різноманітні. Вони припускають за аналогією з суб'єктами підприємницької діяльності:

– запобіжні заходи, що запобігають неплатоспроможності або банкрутству місцевих органів влади (особливе значення надається функціонуванню підсистеми контролю та раннього виявлення ознак майбутньої кризової ситуації);

– реорганізаційні процедури, включаючи фінансову санацію бюджету, а також комплекс ліквідаційних процедур збиткових комунальних підприємств;

– зовнішнє управління місцевого бюджету (за окремими об'єктами власності);

– санація заборгованості або мирову угоду з кредиторами, реструктуризація, розширення неплатежів.

У рамках реорганізаційних процедур ліквідація збиткових комунальних підприємств проводиться в тому випадку, якщо факт збитковості пов'язаний з фінансовою допомогою з бюджету чи з невиконанням соціального замовлення, заради якої ці підприємства створені, при цьому має проводитися порівняльний розрахунок потенційних збитків, які виникають у разі виконання або невиконання такої програми.

**ВИСНОВКИ.** Організація комплексної системи управління ризиками на рівні територіальної громади дозволяє вчасно ідентифікувати ризики, властиві специфіці діяльності органів місцевого самоврядування, аналізувати їх природу і механізм реалізації, проводити оцінку і ранжирування по групах, визначаючи відповідні масштабу загрози способи дії на ризик; розробляти засоби і прийоми управління ризиками, дії які заздалегідь програмуються і кодифікуються в правилах і процедурах ризик-менеджменту, а також оцінювати їх ефективність і приймати рішення щодо корегування, як до програми управління ризиками, так і в систему управління ризиками в цілому.

Запропонована комунікаційна модель взаємодії підрозділів в рамках реалізації комплексної системи управління ризиками, в якій розрізняють наступні види комунікацій: комунікації по горизонталі, комунікації по вертикалі, командні комунікації, комунікації «стану», комунікації із зовнішнім середовищем.

Таблиця 1 – Інформаційна взаємодія підрозділів в межах реалізації комплексної системи управління ризиками

№ з/п	Функції КСУР	Джерело	Повідомлення	Отримувач
1	Ідентифікація ризику	виконавчий комітет	Результати опитування ОМС з метою ідентифікації ризику, виявлення чинників ризику та їх передумов	Служба аналізу та оцінки ризику
2	Система класифікації ризику	Служба аналізу та оцінки ризику	Класифікація ризиків ТГ, призначені відповідальні за виявлені ризики	виконавчий комітет
3	Оцінка ризику	виконавчий комітет	Оцінка ризику та факторів, які їх викликають	Служба аналізу та оцінки ризику
4	Вибір засобів та прийомів управління ризиками	Служба розробки методик заходів щодо управління ризиками	Рекомендація по розробці та використанню методів і прийомів управління ризиками	Служба розробки і планування антикризових програм
		виконавчий комітет	«Захист» розроблених прийомів управління ризиками в рамках відповідальності	Служба розробки методик заходів щодо управління ризиками
		Служба розробки методик заходів щодо управління ризиками	Рекомендація щодо вибору засобів і прийомів управління ризиками, економічне обґрунтування рекомендації	виконавчий комітет
5	Розробка політики, процедур та правил ризик-менеджменту	Служба розробки та планування антикризових програм	Розроблені на основі програми – політика процедури і правила	виконавчий комітет
6	Розробка програми дій спрямованих на зниження ризику	Виконавчий комітет	«Захист» програми дій щодо зниження ризику	Служба розробки та планування антикризових програм
		Служба розробки та планування антикризових програм	Програма дій щодо зниження ризику, опис заходів, які необхідно зробити, їх інформаційне і ресурсне забезпечення критерії ефективності їх виконання, система розподілу відповідальності щодо ухвалення рішення	Виконавчий комітет
7	Організація антикризових програм	Виконавчий комітет	Виконання основних етапів організації антикризових програм в межах відповідальності	Служба розробки та планування антикризових програм
		Служба розробки та планування антикризових програм	Виконання основних етапів організації антикризових програм відповідно територіальної громади	Виконавчий комітет
8	Контроль дій щодо зниження ризику	Виконавчий комітет	Результати заходів щодо зниження ступеня ризику на рівні просторів (територіального, адміністративного, економічного, інституційного, організаційного, демографічного)	Служба внутрішнього контролю
		Служба внутрішнього контролю	Результати заходів щодо зниження ступеня ризику на рівні територіальної громади	Виконавчий комітет
9	Оцінка економічного ефекту від управління ризиками	Виконавчий комітет	Виконання цільових показників просторів (територіального, адміністративного, економічного, інституційного, організаційного, демографічного) і оцінка ефективності проведених заходів	Служба внутрішнього контролю
10	Проведення заходів, щодо корегування управління ризиками і оперативне ухвалення рішень щодо відхилення від цільових показників	Служба внутрішнього контролю	Виконання цільових показників потенціалу забезпечення фінансової стійкості і оцінка ефективності проведених заходів на рівні територіальної громади	Виконавчий комітет
		Служба розробки та планування антикризових програм	Рекомендації щодо доцільності реалізації програми дій зниження ризику, пропозиції вдосконалення засобів і прийомів управління ризиками перегляд антикризових програм	Служба розробки та планування антикризових програм
		Служба розробки та планування антикризових програм	Змінення цільових показників, програма управління ризиками	Виконавчий комітет
11	Моніторинг системи управління ризиками	Служба внутрішнього контролю	Звіт про ефективність процесу управління ризиками і самої системи управління ризиками в цілому; пропозиції щодо удосконалення системи	Виконавчий комітет

Запропонована модель комплексної системи управління ризиками комунікаційної взаємодії підрозділів в рамках її реалізації, основними формами комунікаційної взаємодії в якій є: анкетування, інтерв'ю, аналітичні записки, наради,

накази, розпорядження, положення, інструкції, службові записки, звіти.

#### ЛІТЕРАТУРА

1. Бакеренко Н. Підходи до визначення ризику місцевих бюджетів та його складові / Н. Бакеренко,

Ю. Карагозлю // Вісник Одеського національного університету. Економіка. – 2013. – Т. 18, Вип. 1. – С. 8–13.

2. Булгакова С. Бюджетний ризик: сутність класифікація, фактори ризику / С. Булгакова, І. Микитюк // Вісник КНТЕУ, 2010. – №1. – С. 59–68.

3. Бондарук Т. Г. Місцеве самоврядування та його фінансове забезпечення в Україні: [монографія]. – К.: НДФІ, 2009. – 608 с.

4. Вітлінський В. В., Великоіваненко Г. І. Ризикологія в економіці та підприємстві: [монографія]. – К.: КНЕУ, 2004. – 480 с.

5. Внукова Н. М., Смоляк В. А. Економічна оцінка ризику діяльності підприємств: проблеми теорії та практики: [монографія]. – Х.: ІНЖЕК, 2006. – 182 с.

6. Донець Л. І. Економічні ризики та методи їх вимірювання: Навчальний посібник / Л. І. Донець. – К.: Центр навч. літ., 2006. – 312 с.

7. Карагозлю Ю. Кількісна оцінка ризику бюджетів міст з врахуванням рівня їх депресивності / Ю. Карагозлю // Економічний простір. – 2013. – № 75. – С. 163–171.

8. Каламбет С. В. Бюджетні ризики і особливості їх оптимізації на рівні регіонів України / С. В. Каламбет // Бизнес Информ. – 2013. – №4. – С. 90–96.

9. Саленко О. Ф. Ризики формування доходів місцевих бюджетів та шляхи їх мінімізації / О. Ф. Саленко, В. І. Глухова, А. А. Пономаренко // Сталый розвиток економіки. – 2014. – № 1. – С. 220–227.

10. Янов В. В. Бюджетные риски муниципальных образований: содержание методов оценки / В. В. Янов // Экономика и управление: новые вызовы и перспективы. – 2011. – Т. 1. № 2. – С. 324–327.

## FEATURES OF RISKS MANAGEMENT IN THE TERRITORIAL COMMUNITIES

**T. Korytko**

Donbass State Pedagogical University

vul. General Batyuk, 19, Slov'yansk, 84116, Ukraine. E-mail: kortanaj@rambler.ru

**Purpose.** A risk management system within the territorial communities has been developed and shown in the article. The aim is to implement risk management of losing financial stability. **Methodology.** An integrated model of a complex system of the risk management within the territorial communities has been built; a set of specific features has been determined for each community unit. **Results.** The formation of a risk management department which is a structural element within the risk management system of local communities has been justified as critical. **Originality.** The necessity of providing a strong informational support enabling the departments to interact effectively within a complex risk management system has been proved. The implementation of the author's ideas allows the identification, in due time, the risks, which are inherent from local governments activity, analyze their nature and the implementation a mechanism, assess and rank into groups, develop the appropriate managerial decisions. References 10, tables 1, figures 2.

**Key words:** risk, complex system of the risks management, department of the risks management, territorial community, risk-management.

## REFERENCES

1. Bakerenko, N., Kazahozlu, Y. (2013), “Going near determination of risk of local budgets and his constituents”, *Transactions of the Odessa National University, Economic*, vol. 18, pp. 8–13.

2. Bulhakova, S., Mykytjuk, I. (2010), “Budgetary risk: essence is classification, risk factors”, *Transactions of KNTU*, vol. 1, pp. 59–68.

3. Bondaruk, T. G. (2009), *Mistseve samovriadiuvannia ta ioho fininsove zabezpechennia v Ukraïni: monografiya* [Local government and its financial security in Ukraine: monograph], NDFI, Kyiv, Ukraine.

4. Vitlinskyi, V. V., Velikoivanenko, H. I (2004), *Ryzkolohiia v ekonomitsi ta pidpriemnytstvi: monografiya* [Riskology in Economics and entrepreneurship: monograph], KNEU, Kyiv, Ukraine.

5. Vnuкова, N. M., Smoliak, B. A. (2006), *Ekonomichna otsinka ryzyku diialnosti pidpriemstva: problemy teorii ta praktyky: monografiya* [Economic evaluation of risk of activity of enterprises: problems of theory and practice], INZHК, Kharkiv, Ukraine.

6. Donets, L. I. (2006), *Ekonomichni ryzyky ta metody ih vymiryuvannia: navchalnyi posibnyk* [Economic risks and methods of their measuring: tutorial], Tsentр navch. Lit, Kyiv, Ukraine.

7. Kazahozlu, Y. (2013), “A quantitative estimation of risk of budgets of cities is taking into account the level of their depressed”, *Economic space*, no 75, pp. 163–171.

8. Kalambet, S. V. (2013), “Budgetary risks and features of their optimization are at the level of regions of Ukraine”, *Biznes Inform*, no. 4, pp. 90–96.

9. Salenko O. F., Hlukhova, V. I., Ponamorenko, A.A. (2014), “Risks of forming of profits of local budgets and ways of their minimization”, *Sustainable economic development*, no.1, pp. 220–227.

10. Yanov, V. V. (2011), “Fiscal risks municipalities: content methods of assessment”, *Ekonomika i upravlenie: novye vyzovy i perspektivy*, no. 2, pp. 324–327.

Стаття надійшла 10.11.2015