

УДК 330.131.7:658

О. М. Герасименко,

к. е. н., доцент кафедри менеджменту,

Черкаський національний університет імені Богдана Хмельницького, м. Черкаси

ПОБУДОВА ПІДРОЗДІЛУ З РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТУ: КОНЦЕПТУАЛЬНІ ПІДХОДИ ДО КІЛЬКОСТІ ТА ПРОФЕСІЙНОГО СКЛАДУ

У статті досліджено теоретичні та практичні аспекти створення підрозділу з ризик-менеджменту у компанії реального сектору економіки. Розглянуто можливість побудови структурного підрозділу за умови недостатності або відсутності кваліфікованих спеціалістів з управління ризиками, а також якісний та кількісний склад новоствореної структури. Запропоновано практичні рекомендації щодо варіантів підпорядкування ризик-менеджера у компанії.

The article deals with the theoretical and practical aspects of the division of risk management in the company of the real sector of the economy. The possibility of building structural unit if failure or lack of qualified specialists in risk management, as well as qualitative and quantitative composition of the newly formed structure. Practical recommendations on options for submission to the risk manager in the company.

Ключові слова: оцінка ризиків, корпоративна система управління ризиками, спеціаліст, ризик-менеджер, реальний сектор.

Key words: risk assessment, corporate risk management specialist, risk manager, real sector.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Будь-яка компанія або організація працюють в умовах невизначеності та нерозривно пов'язані з поняттям ризику. Компанія з ризиками зустрічається на всіх етапах свого життєвого циклу, в кожному проекті, що реалізується. Усі види діяльності (операційна, інвестиційна чи фінансова) завжди супроводжуються ризиками. Саме тому система управління ризиками компанії є такою важливою особливо в кризових умовах, коли реалізація будь-якого ризику може призвести до кризи самої компанії. Якщо з методами роботи з ризиками та способами управління ними є певна визначеність, то питання кадрового забезпечення та організаційно відокремленого підрозділу з управління ризиками залишається відкритим.

Більшість українських компаній не мають у своїй функціональній структурі окремих підрозділ ризик-менеджменту, але керівництво має на меті у майбутньому створення такого підрозділу. Акціонерні компанії поступово прямують до процесу впровадження корпоративної системи управління ризиками. Реальний термін її впровадження для більшості акціонерних товариств складає більше трьох років.

Такий досить тривалий строк впровадження корпоративної системи управління ризиками обумовлений, перш за все, наявністю типових складностей, з якими вони стикаються на шляху впровадження ризик-менеджменту.

Досить важливим питанням є дослідження персоналу, що займається ризик-менеджментом в компанії на постійній основі. Зазвичай українські компанії можуть дозволити утримувати в штаті від двох до п'яти фахівців даного напрямку. Більшість вітчизняних компаній приділяють увагу кількості в ризик-менеджменті, а не якості. Така кількість фахівців не є гарантією безпеки компанії. У світовій практиці існує низка прикладів, коли ризик-менеджментом у великій компанії займаються лише два-три професіонали. Перш за все, така тенденція пов'язана з тим, що український ринок праці має значний дефіцит професійних ризик-менеджерів.

Через те, що перші впровадження корпоративної системи управління ризиками почалися у вітчизняних компаніях не більше п'яти-семи років тому, кількість людей, що мали б відповідний досвід в секторах великого та середнього бізнесу, досить незначна. Тут не враховується банківський сектор, що має значно більше фахівців з ризик-менеджменту, адже управління ризиками у банківській установі та в компанії реального сектору економіки кардинально відрізняється.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Проблеми управління та оцінки ризиків аналізуються в роботах О.Р. Беднарської, В.В. Вітлінського, Т.В. Головач, О.С. Дубрової, Д.А. Штефаніча. Попри значні дослідження як зарубіжних, так і вітчизняних вчених

даної проблематики, нерозглянутим залишається питання побудови та впровадження підрозділу з управління ризиками на підприємствах реального сектору економіки за недостатності або відсутності кваліфікованих кадрів.

Метою дослідження є обґрунтування актуальності та необхідності створення підрозділу з управління ризиками у компаніях реального сектору економіки в межах корпоративної системи управління ризиками.

ОСНОВНІ РЕЗУЛЬТАТИ ДОСЛІДЖЕННЯ

Реалізуючи функцію організації, необхідно враховувати, що ризик-менеджмент ефективний за умов: охоплення всіх горизонтальних та вертикальних ієрархічних рівнів управління підприємства; існування органічного зв'язку між усіма управлінськими елементами; виділення управління ризиком в окремий вид спеціалізованої діяльності, тісно пов'язаної з виконуваними функціями інших працівників [1, с. 21].

На великих підприємствах, які володіють значними ресурсами, доцільно створювати окремий підрозділ або призначати відповідальних осіб за різними видами ризиків діяльності підприємства [2, с. 126].

Ринок кваліфікованих спеціалістів з досвідом управління ризиками в компаніях реального сектору економіки на даний час досить обмежений. Компанія, що впроваджує ризик-менеджмент має можливість здійснити це малобюджетними методами: найняти кваліфікованого та досвідченого ризик-менеджера, надавши йому можливість підібрати команду. Такий метод є досить дієвим, малобюджетним, але для українського ринку праці майже неможливим через дуже малу кількість фахівців даного напрямку.

Через те, що відшукати кваліфікованого ризик-менеджера на сьогодні для вітчизняних компаній є задачею майже неможливою, більшість повинні на таку позицію призначати недосвідчених в ризик-менеджменті співробітників з недостатньою кваліфікацією. Так, розраховують на те, що досвід буде отримано в процесі впровадження корпоративної системи управління ризиками.

Що стосується якісного складу підрозділів з ризик-менеджменту, то як ми бачимо на практиці компанії реального сектору економіки стикаються з дефіцитом кваліфікованих ризик-менеджерів, що мали б відповідну освіту та досвід управління ризиками. Саме через це компанії приділяють увагу кількості, а не знанням та досвіду.

Виходячи з такої досить гострої ситуації, пропонується ряд рекомендацій щодо якісного складу підрозділу з ризик-менеджменту для компаній реального сектору економіки.

Так, для компаній, що на даний момент не мають можливості мати у штаті невелику кількість професійних та високоефективних ризик-менеджерів через про-



Рис. 1. Структура ризик-менеджменту в компанії з браком кваліфікованих ризик-менеджерів

блеми на ринку праці, рекомендуємо наступний підрозділ в структурі компанії, що відображено на рис. 1.

Перші три блоки об'єднують співробітників, що рекомендовано мати в штаті підрозділу з ризик-менеджменту обов'язково. Блок, виділений пунктиром, — співробітники, які за певних умов повинні бути в штаті підрозділу з ризик-менеджменту, але на початковому етапі розвитку КСУР це не обов'язково. Останнім блоком є блок співробітників, що повинні обов'язково брати участь в корпоративній системі управління ризиками, однак при цьому за певних умов вони можуть і не бути в штаті підрозділу з ризик-менеджменту та організаційно відноситись до іншого підрозділу.

Для крупного бізнесу реального сектору економіки, що на сьогодні має складнощі з досвідченими та кваліфікованими ризик-менеджерами, що мають на меті впровадження КСУР та як наслідок створення підрозділу з управління ризиками, на початковому етапі необхідно створити таку структуру з наступним штатом працівників.

Для початку великій компанії необхідно знайти кваліфікованого керівника (ризик-менеджера), що буде володіти добрими управлінськими навичками, буде ефективно планувати та контролювати діяльність свого підрозділу. При цьому головною задачею ризик-менеджера є забезпечення гарантій того, що діяльність компанії здійснюється у повній відповідності із затвердженим корпоративним стандартом з управління ризиками або аналогічним документом.

Спеціаліст з організації процесу ризик-менеджменту повинен мати добрі організаційні та координаційні навички, адже його головною відповідальністю повинні бути виключно адміністративні функції. Наприклад, правильне ведення реєстру та карти ризиків, своєчасне скликання комітету по ризикам та відслідковування формування планів заходів по управлінню ризиками в єдиному форматі. Також даний спеціаліст повинен керуватись у своїй роботі виключно корпоративним стандартом з управління ризиками та вказівками ризик-менеджера компанії.

Спеціаліст з оцінки ризиків повинен мати відмінні навички в математичному моделюванні, а також бажано мати математичну освіту. Для роботи знадобляться

знання математичної статистики та теорії ймовірності. На початковому етапі даному спеціалісту не обов'язково мати певну кваліфікацію з ризик-менеджменту. Процес реалізації циклу корпоративного управління ризиками обов'язково проходить етап оцінки ризиків, а тому в команді ризик-менеджера обов'язково повинен бути співробітник, що має для цього достатні знання та кваліфікацію. Він також повинен, як і інші співробітники, спиратися на нормативно-методичну базу з управління ризиками та безпосередньо вказівки ризик-менеджера.

Експерт-аналітик з виробничих ризиків — посада досить специфічна. З одного боку, діяльність кожної компанії реального сектору економіки унікальна, тим паче діяльність з виробництва продукції. З іншого боку, головними внутрішніми ризиками компанії є операційні ризики, до яких відносяться виробничі ризики компанії реального сектору. Якісно виявити виробничі ризики та брати участь в процесах планування заходів з управління виробничими ризиками може лише той співробітник, що є експертом саме у виробничій діяльності даної компанії. Ним може бути співробітник, залучений з відповідного відділу або з інших компанії даної галузі. Однак він обов'язково повинен мати виробничий досвід.

Чотири наступних спеціаліста повинні бути в штаті підрозділу з управління ризиками лише за наявності певних умов.

Спеціаліст з IT-підтримки КСУР залучається до роботи у випадку, якщо компанія планує впровадити або вже впровадила IT-систему, що підтримує процеси ризик-менеджменту у відповідності з корпоративним стандартом управління ризиками. Він виконує роботу адміністратора даної системи, але за наявності достатнього часу та можливостей обов'язки адміністратора IT-системи можуть перекладатись на спеціаліста з організації процесу ризик-менеджменту.

Наступними фахівцями є: спеціаліст з ризиків охорони праці та промислової безпеки, спеціаліст з екологічних ризиків та спеціаліст з ризиків інформаційної безпеки. Системи управління ризиками охорони праці, промислової безпеки, інформаційної безпеки та екологічними ризиками є підсистемами корпоративної системи управління ризиками та мають єдину методологію управління. Дані системи є найпопулярнішими та найчастіше впроваджуваними як в Україні, так і в світі. Таким чином, вітчизняні компанії, не маючи КСУР, зазвичай вже мають впроваджені вищезазвані системи. В ідеалі співробітники, що є відповідальними за такі системи, повинні підпорядковуватись ризик-менеджеру компанії. Однак через специфіку та унікальність ситуації кожної окремо взятої компанії дана підзвітність може бути реалізована лише функціонально, тобто без безпосереднього організаційного входження в підрозділ з управління ризиками.

Не зайвим буде зауважити, що ми розглядаємо підрозділ з ризик-менеджменту на початковому етапі, коли відчувається брак компетенції та кваліфікації з управління ризиками, що в свою чергу, може спричинити конфлікти з представниками вже існуючих систем менеджменту. Особливо це актуально, коли співробітники, які відповідають за систему охорони праці, екологічний менеджмент та інформаційну безпеку є ком-

петентними в своїх напрямках, однак більш вузьких в порівнянні з широким поняттям ризик-менеджменту.

Після того, як КСУР буде впроваджено, та ризик-менеджер набереться достатньо кваліфікації для управління цими трьома системами, що в будь-якому випадку не повинні сприйматися як окремо існуючі, відбудуться організаційні зміни.

Спеціаліст зі страхування ризиків є одним із провідних спеціалістів підрозділу ризик-менеджменту. Ідеальним варіантом є підпорядкування функцій страхування, ризик-менеджеру компанії тому, що він володіє комплексним баченням усіх ризиків та може рекомендувати які з них та в якому обсязі підлягають страхуванню. Тим паче функція страхування у великих компаніях реального сектору почала існувати задовго до впровадження корпоративної системи управління ризиками. Іноді КСУР починала формуватися саме з відділу, що займався страхуванням ризиків. Порушення напрацьованих за весь час існування автономної функції страхування, організаційних та зовнішніх зв'язків при різкому поданні цієї функції тільки-но створеному підрозділу по ризик-менеджменту може призвести до непередбачених негативних наслідків. Саме тому рекомендується функціонально в межах затвердженого корпоративного стандарту управління ризиками обов'язково включити дану функцію до КСУР та приділити їй окрему увагу.

Спеціаліст з ринкових ризиків — це фахівець, що займається валютними, процентними та цінними (товарними) ризиками. Тобто ризиками коливання курсів іноземних валют, коливання відсоткових ставок, а також коливання ринкових цін на продукцію компанії, електроенергію, на сировину, що використовується компанією, та інші матеріали.

Управління ринковими ризиками зазвичай супроводжується роботою з форвардами, ф'ючерсами, опціонами, свопами та іншими інструментами управління ринковими ризиками для компаній реального сектору економіки. Досить важливо не ототожнювати ринкові ризики компаній реального сектору з ринковими ризиками компаній фінансового сектору.

Окрім вище викладених рекомендацій щодо якісного складу підрозділу з ризик-менеджменту, є й інші рекомендації. Співробітники даного підрозділу повинні:

— періодично проводити зовнішнє навчання з метою постійного підвищення кваліфікації. Так, разом із зовнішніми тренінгами та курсами дуже корисним буде обмін досвідом з ризик-менеджменту інших компаній реального сектору;

— володіти добрими комунікаційними та організаційними навичками, оскільки такі співробітники по суті є внутрішніми консультантами компанії з ризиків та повинні вміти переконливо взаємодіяти на рівні горизонтальних зв'язків з іншими співробітниками компанії в межах загального процесу ризик-менеджменту, а особливо в процесах виявлення ризиків, планування заходів з управління ризиками та контролю виконання даних заходів.

Важливим завданням організації ризик-менеджменту є створення єдиної системи аналітично-інформаційного забезпечення. Вона повинна складатись з різних баз даних: каталог ризиків, план дій ризик-менеджменту, загально-корпоративні бази даних, які фіксують

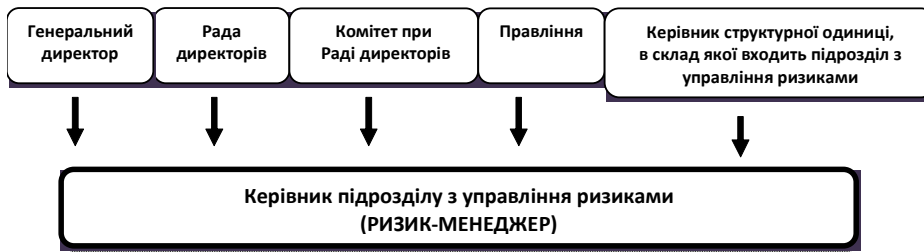


Рис. 2. Варіанти підпорядкування ризик-менеджера

зміни внутрішнього та зовнішнього середовищ тощо. Використання такої системи дасть змогу підвищити ефективність прийняття управлінських рішень стосовно ризик-менеджменту, оскільки вони є взаємопов'язаними [2, с. 128].

Невміння ризик-менеджера вести добру комунікацію з колегами "по горизонталі" може бути критичним для компанії. Співробітники для ризик-менеджера повинні бути якісними постачальниками інформації про ризики, а у випадку невмілих комунікацій з боку ризик-менеджера (с точки зору психології людського спілкування) його "горизонтальні" колеги можуть бути демотиновані до взаємодії з ними. Така ситуація може виникати навіть за умови затвердженого корпоративного стандарту з управління ризиками. Це може призвести до значних прогалин в загальному обсязі інформації про ризики, яким володіє ризик-менеджер та як наслідок до недостатнього забезпечення управління ризиками в компанії.

Розглянувши питання якісного складу підрозділу з управління ризиками, який підпорядковується ризик-менеджеру, виникає питання: кому підзвітний ризик-менеджер як керівник даного підрозділу. Існує безліч варіантів, однак розглянемо найбільш актуальні для сучасних компаній реального сектору економіки.

На сьогодні для вітчизняних компаній неможливо виокремити однозначну тенденцію того, кому підзвітний ризик-менеджер. Найчастіше вищою ланкою керівництва над ризик-менеджером є Рада директорів, Правління та безпосередній керівник.

У такій ситуації велика кількість компаній потребує рекомендацій — як краще впровадити підрозділ з управління ризиками в існуючу організаційну структуру компанії та у відповідних рекомендаціях щодо звітності ризик-менеджера.

Пропонуємо декілька практичних рекомендацій:

1. Ризик-менеджер компанії реального сектору економіки, в якій нефінансові активи превалюють над фінансовими, повинен входити до складу Правління та звітуватися безпосередньо Генеральному директору на постійній основі. Функціонально та на періодичній основі — Комітету з ризиків при Раді директорів (за наявності такого комітету). У випадку, якщо даний комітет відсутній у компанії, рекомендується його створити або об'єднати з Комітетом з аудиту. Рекомендована періодичність такої звітності — один раз на квартал. Якщо фінансові активи у компанії превалюють над нефінансовими, тоді ризик-менеджер повинен організаційно знаходитись у фінансовому підрозділі компанії та звітуватися фінансовому директору на постійній основі. При цьому перед Комітетом з ризиків при Раді директорів на періодичній основі звітується фінансовий директор.

2. Форма звітності ризик-менеджера та її періодичність повинні бути зафіксовані в корпоративному стандарті управління ризиками. Дотримання формату та періодичності даної звітності повинно проходити через дуже ретельний внутрішній аудит.

Слід відмітити, що загалом компанії необхідно прагнути до того, щоб усі процеси, що супроводжують діяльність ризик-менеджера та його підрозділу повинні бути якомога детальніше описані, задокументовані та стандартизовані.

ВИСНОВКИ

В останній час у великих компаніях реального сектору економіки починають створювати окрему систему управління ризиками. Дана тенденція набуває з кожним роком все більше обертів, а відповідно постає нагальна потреба у кваліфікованих кадрах з управління ризиками. Беззаперечно умовою ефективного функціонування господарюючого суб'єкта є побудова системи ризик-менеджменту. Зарубіжні підприємства вже давно мають у своїй організаційній структурі таку невід'ємну складову, адже проведення ґрунтовного аналізу, ідентифікації та оцінки ризиків необхідні для прийняття стратегічних рішень, ведення інноваційної та інвестиційної діяльності та інше.

Література:

1. Управління підприємницьким ризиком / Д. Штефаніч, В. Паляниця, С. Попіна, О. Штефаніч / за ред. Д. Штефаніча. — Тернопіль: Вид-во "Економічна думка", 1999. — 224 с.
 2. Беднарська О.Р. Функція організації в системі ризик-менеджменту промислових підприємств / О.Р. Беднарська // Науковий вісник НЛТУ України. — 2011. — Вип. 21.18 — С. 124—130.
 3. Вітлінський В.В. Ризикологія в економіці та підприємстві: монографія / В.В. Вітлінський, Г.І. Великоіваненко. — К.: Вид-во КНЕУ, 2004. — 480 с.
 4. Гранатуров В.М. Управління підприємствськими ризиками: вопросы теории и практики / В.М. Гранатуров, И.В. Литовченко. — Одесса: МЧП "Эвен", 2005. — 204 с.
 5. Машина Н.І. Економічний ризик і методи його вимірювання: навч. посібн. / Н.І. Машина. — К.: Центр навч. літ-ри, 2003. — 188 с.
 6. Чернова Г.В. Практика управління ризиками на рівні підприємства / Г.В. Чернова. — СПб.: Изд-во "Питер", 2000. — 176 с.
 7. Томас Бартон, Уильям Шенкир, Пол Уокер. Риск-менеджмент. Практика ведущих компаний; пер. с англ. — М.: Издательский дом "Вильямс", 2008. — 208 с.
 8. Юстимов Л. Необходимость риск-менеджмента и карьера / Л. Юстимов // Наши деньги. — №2. — 2010. — С. 34—36
 9. KPMG. Что лежит за пределами бюрократии. [Електронний ресурс]. — Режим доступу: URL: <http://www.kpmg.com/RU/RU/ISSUESANDINSIGHTS/Pages/default.aspx>
- Стаття надійшла до редакції 22.11.2012 р.