

УДК 339.9:65.011(477)

I. М. МИХАЙЛОВСЬКА, О. С. МАНТУР-ЧУБАТА
Хмельницький національний університет

ОРГАНІЗАЦІЙНО-ФУНКЦІОНАЛЬНА СТРУКТУРА ВІДДІЛУ РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТУ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ НА ПІДПРИЄМСТВІ

У статті визначено ключові завдання відділу ризик-менеджменту зовнішньоекономічної діяльності на підприємстві, основні вимоги та варіанти його формування, а також запропоновано найбільш прийнятну для досліджуваних підприємств організаційно-функціональну структуру такого відділу з чітко окресленими посадовими обов'язками кожного з працівників.
Ключові слова: ризик-менеджмент, зовнішньоекономічна діяльність, організаційно-функціональна структура.

I. M. MIKHAILOVSKA, O. S. MANTUR-CHUBATA
Khmelnitsky national University

ORGANIZATIONAL AND FUNCTIONAL STRUCTURE OF THE DIVISION OF RISK MANAGEMENT OF FOREIGN ECONOMIC ACTIVITY OF THE ENTERPRISE

The aim of the research is to develop the organizational structure of the division of risk management of foreign economic activity of the enterprise with clearly defined job responsibilities of each employee. The article identifies the key tasks of the division of risk management of foreign economic activity of the enterprise, the basic requirements and options for its formation and the most appropriate for the studied companies the organizational and functional structure of such a department with clearly defined job responsibilities of each employee is proposed. Therefore, successful operation of enterprises will depend on the effective operation of the department of risk management at the enterprise, the ability to quickly identify risks in advance and applied methods to cope with these risks. So one of the steps that we offer for enterprises is creation of the department of risk management and the person who will be responsible directly for the risks of foreign trade.

Keywords: risk management, foreign economic activity, organizational and functional structure.

Актуальність теми дослідження. Складний процес трансформації економічних відносин вітчизняних підприємств в Україні та за її межами вимагає поглиблення теоретичних і практичних доробок щодо управління ризиком підприємства в цілому та зовнішньоекономічної діяльності (ЗЕД) зокрема. Але й до цього часу відсутня ефективна комплексна система оцінки та управління ризиком ЗЕД підприємств, недостатньо висвітлені практичні аспекти управління ризиком ЗЕД із врахуванням галузевої специфіки. Існуючі підходи та методики щодо вирішення окремих проблемних аспектів ризик-менеджменту ЗЕД як дієвої системи управління ризиком ЗЕД й досі не узагальнені, хоча існує нагальна потреба у розробці структури відділу ризик-менеджменту зовнішньоекономічної діяльності на підприємстві з чітко окресленими посадовими обов'язками кожного з працівників, яка адаптована до сучасних тенденцій розвитку економічних процесів у країні.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблеми ризик-менеджменту зовнішньоекономічної діяльності на підприємствах досліджували такі вчені, як Дуброва О. С. [1], Дурицька Г. В. [2], Закомлистов С. В. [3], Клейменова Г. В. [4], Лук'янова В. В. [5], Новотарська Н. К. [6]. Проте, часом, у перелічених джерелах або неможливо знайти прямі дані щодо розробки відділу ризик-менеджменту зовнішньоекономічної діяльності на підприємстві з чітко окресленими посадовими обов'язками кожного з працівників, або дані не повною мірою відображають стан та динаміку досліджуваних підприємств.

Таким чином, метою дослідження є розробка організаційно-функціональної структури відділу ризик-менеджменту зовнішньоекономічної діяльності на підприємстві з чітко окресленими посадовими обов'язками кожного з працівників.

Виклад основного матеріалу. Деякі закордонні науковці вважають, що однією з основних функцій управління є створення умов, необхідних для подальшого успішного функціонування підприємства. Тому на підприємствах розвинутих країн основним принципом і орієнтиром менеджменту є не максимізація прибутку, а успішне управління ризиковими ситуаціями, що в перспективі забезпечує найбільшу фінансову стійкість підприємницьких фірм.

На заході управління ризиками розвивалось як система знань, метою якої є допомога в організації захисту від негативних фінансових наслідків або несприятливих обставин, що виникають в процесі підприємницької діяльності. У штаті більшості західних фірм є посада менеджера з ризику, до обов'язків якого входить забезпечення оптимально можливого рівня всіх видів ризику. Як правило, менеджер з ризику поділяє відповідальність за ризикові рішення з іншими менеджерами фірми, відповідальними за певні сфери діяльності (маркетологом, кадровиком, інженером з техніки безпеки, керівником служби безпеки та ін.).

Ризик-менеджмент на підприємстві покликаний виконувати [5, с. 181]:

— функції об'єкта управління (діяльність по зниженню величини ризику, страхування ризику, економічних відносин та зв'язків між суб'єктами виробничого процесу, ризикованих вкладень капіталу,

організація управління ризиком);

— функції суб'єкта управління (прогнозування (перспективна оцінка змін стану об'єкта та його складових), організація (об'єднання працівників, що займаються управлінням ризиками, на основі певних правил та процедур: створення органів управління, побудова структури апарату управління, розробка норм та нормативів), координація (узгодження роботи всіх ланок системи управління ризиком), регулювання (коригуючий вплив на об'єкт, направлений на досягнення його стійкості щодо дії факторів ризику), стимулювання (сприяння зацікавленості працівників у застосуванні процедур управління ризиком) та контролювання (перевірка організації роботи з регулювання рівня ризику).

Виокремлюють дві групи підсистем управління ризиками ЗЕД на підприємстві (табл. 1). Мікроризик-менеджмент – це управління на рівні робочого місця, макроризик-менеджмент – управління ризиками ЗЕД на рівні усього підприємства.

Таблиця 1

Підсистеми управління ризиками зовнішньоекономічної діяльності

Управлінські характеристики	Макроризик-менеджмент	Мікроризик-менеджмент
Рівень управління	Рішення щодо управління ризиками ЗЕД на рівні підприємства	Управління ризиками ЗЕД на рівні робочих місць
Широта охоплення	Погляд на управління ризиками ЗЕД на рівні всього підприємства	Погляд на окремих вид діяльності (експортну, імпортну тощо), ризиковану ситуацію
Сфера застосування	Основні користувачі – вищий менеджмент підприємства	Основні користувачі – особи, що приймають рішення (беруть на себе ризик)
Імовірність ризикової ситуації	Загальна схильність до ризику із виділенням окремих позицій	Деталізований аналіз схильності до ризику
Ступінь агрегування інформації	Глобальна агрегація інформації	Локальне об'єднання на рівні окремих напрямків, ризикових ситуацій
Спрямованість інформації	Управлінська інформація, в деяких випадках інформація для підтримки прийняття рішень	Інформація для підтримки прийняття рішень
Вимоги до оцінки	Акцент на повноті	Акцент на точності
Складність оцінки	Проблеми з даними	Проблеми із аналізом

Джерело: систематизовано автором з використанням [1–3, 5]

В ідеалі, для функціонування ризик-менеджменту повинен існувати орган управління ризиками з певними функціональними обов'язками та необхідними матеріальними, фінансовими, трудовими інформаційними ресурсами. Більшість великих західних фірм мають у штаті спеціального менеджера з ризику, який поділяє відповідальність за ризиковані рішення з іншими менеджерами компанії. Він входить до складу топ-менеджменту підприємства. Ризик-менеджер поряд з відповідними спеціалістами приймає участь в прийнятті ризикових рішень та шукає способи уникнення небажаних ризиків.

Відділ з управління ризиками ЗЕД повинен займатися вирішенням практичних питань, пов'язаних з виявленням ризику ЗЕД, веденням статистичної та реєстраційної обробки інцидентів, розробкою та реалізацією заходів з підвищення безпеки підприємства, здійсненням страхової діяльності, укладанням угод зі страхування та перестрахування. Взагалі, ідеологічна задача ризик-менеджера та його підрозділів – розробка стратегії і принципів управління ризиками на підприємстві, які повинні бути викладені у внутрішніх нормативних документах. Якісний склад підрозділу ризик-менеджмент можна розподілити на такі групи:

1) співробітники, які мають бути обов'язково зараховані у штат підрозділу ризик-менеджменту: керівник підрозділу ризик-менеджменту, співробітник по організації процесу ризик-менеджменту, співробітник по оцінці ризиків, аналітик виробничих ризиків;

2) співробітники, які мають бути у складі підрозділу на початкових етапах становлення та впровадження системи ризик-менеджмент на підприємстві: співробітник по ІТ підтримці, спеціалісти по аналізу конкретних видів ризиків, які мають великий вплив на діяльність підприємства, спеціаліст по ризикам інформаційної безпеки;

3) співробітники, які працюють на підприємстві і займаються управлінням ризиками, проте можуть і не в ходити до складу безпосередньо підрозділу ризик-менеджменту. Тобто це працівники, які відслідковують вплив ризику та нейтралізують його у своїх структурних підрозділах, завдяки чому дозволяють бути системі ризик-менеджменту комплексною та динамічною.

Аналіз кадрового складу функціонуючих систем ризик-менеджменту вказує на високу вагомість фінансових питань в управлінні ризиками, оскільки одним із основних завдань ризик-менеджменту є забезпечення фінансової стійкості і нейтралізація впливу саме фінансових ризиків. Проте сучасні концепції управління ризиком, зокрема Міжнародної федерації ризикового та страхового менеджменту (IFRIMA), зосереджують свою увагу на тому, що настав час для ризик-менеджерів не просто знижувати ризики, але і використовувати його додаткові можливості для всього підприємства.

Формування відділу ризик-менеджменту ЗЕД здійснюється на кожному підприємстві індивідуально, тому рекомендувати єдину стандартну схему такого відділу є недоречним. Тому нами пропонується три можливі варіанти створення підсистеми управління ризиками ЗЕД для підприємств:

1) Створення самостійного відділу ризик-менеджменту ЗЕД. Такий варіант підходить лише для великих підприємств, оскільки є досить витратним через збільшення витрат на утримання такого відділу. Тому перш за все підприємство повинно поррахувати ефект від створення такого відділу, враховуючи збільшення витрат. Для досліджуваних підприємств створення такого відділу на сьогодні є недоречним, оскільки призведе лише до збільшення витрат.

2) Створення тимчасового відділу з представників різних підрозділів. Таким чином, представники різних підрозділів поряд із основними своїми функціями будуть займатися оцінкою ризиків ЗЕД. На рис. 1 зображено структуру такого тимчасового відділу.

Запропонований на рис. 1 склад відділу ризик-менеджменту вважаємо оптимальним, однак, для підприємств великих масштабів не слід обмежуватися лише залученням трьох спеціалістів, адже це може призвести до затримки прийняття управлінського рішення під час управління ризиками ЗЕД.

3) Введення посади менеджера із ЗЕД як фахівця з управління ризиками ЗЕД на підприємстві, або делегування частини його функцій фінансовому менеджеру, менеджеру зі збуту тощо. Для малих підприємств, де відсутні маркетологи, фахівці із ЗЕД такий варіант є найбільш оптимальним, і підприємству слід поррахувати ефект від залучення нового фахівця чи підготувати вже існуючого до виконання обов'язків щодо управління ризиками ЗЕД на підприємстві.

На нашу думку, менеджер із ЗЕД повинен володіти інформацією щодо можливості застрахувати той чи інший ризик ЗЕД, оскільки страхування, є одним із найбільш поширених методів при управлінні ризиками ЗЕД. З точки зору менеджера по ризиках ЗЕД страхування є договірним передаванням ризику ЗЕД, оскільки при цьому невизначеність виникнення втрат передається в страховий пул. Воно особливо необхідне при ймовірності виникнення катастрофічних ризиків, переважно є основою програм управління ризиками, а іноді його проведення необхідне з огляду на вимоги чинного законодавства.



Рис. 1. Організаційно-функціональна структура відділу ризик-менеджменту підприємства

Менеджер ризику на підприємстві виконує такі функції, пов'язані з використанням страхування як методу управління ризиками [5, с. 234]: внесення в довідкову інформацію по ризиках уточнень, отриманих від страхової компанії (імовірність реалізації економічних ризиків чи імовірність настання втрат, розмір можливих втрат тощо); вибір страхової компанії; встановлення контакту з агентом (або брокером) з приводу укладання договору страхування; прийняття рішення з вибору виду страхування, типу договору, умов страхування тощо; контролювання виконання умов договору страховою компанією; контролювання дотримання підприємством умов договору страхування; виконання функціональних обов'язків, пов'язаних з договором страхування та закріплених організацією за менеджером по управлінню ризиками (повідомлення

про настання страхового випадку, виконання вимог страхової компанії, вирішення проблем, що виникають між організацією й страховою компанією тощо).

Усі запропоновані варіанти створення відділу ризик-менеджменту на підприємстві в зарубіжній практиці прийнято називати «активним ризик-менеджментом».

Так званий «пасивний ризик-менеджмент» 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. При цьому всі необхідні рішення проводяться через керівні органи, але окремий підрозділ ризик-менеджменту не створюється.

Недоліки цього підходу очевидні: після від'їзду консультантів система ризик-менеджменту перестає працювати.

Вітчизняні підприємства взагалі вкрай рідко користуються послугами сторонніх консультантів при впровадженні у себе ризик-менеджменту. Це пов'язано з наступними причинами:

1) керівники компаній скептично відносяться до управління ризиками і тому не готові вкладати в цей напрямок діяльності значні кошти;

2) українські консалтингові компанії слабо представлені на цьому ринку, а послуги зарубіжних консультантів надзвичайно дорогі.

В прийнятті і реалізації рішень, пов'язаних з ризиком, важко переоцінити значущість особливостей сприйняття ризику самим суб'єктом діяльності – керівником.

Працюючи в обстановці невизначеності, керівник може використовувати дві основні можливості:

- По-перше, спробувати отримати додаткову інформацію і ще раз проаналізувати проблему. Цим часто вдається зменшити новизну та складність проблеми. Керівник поєднує цю додаткову інформацію та аналіз з накопиченим досвідом, здатністю до судження або інтуїції, щоб дати ряду результатів об'єктивну оцінку.

- По-друге, діяти в точній відповідності з минулим досвідом, судженнями або інтуїцією і зробити припущення про імовірність подій. Це необхідно, коли не вистачає часу на збір додаткової інформації або витрати на неї занадто високі.

Висновки. Отже, успішне функціонування вітчизняних підприємств буде залежати від ефективної роботи відділу ризик-менеджменту на підприємстві, від уміння швидкої ідентифікації ризиків і завчасно застосованих методів подолання цих ризиків. Особливо необхідним є забезпечення підприємства висококваліфікованими фахівцями, які б могли забезпечити безпеку й стабільність підприємству, застосовуючи нестандартні методи боротьби з ризиком. Тому одним із кроків, що пропонуються нами для підприємств, є створення відділу ризик-менеджменту та особи, яка буде відповідати безпосередньо за ризики ЗЕД.

Література

1. Дуброва О. С. Сучасний погляд на ризик-менеджмент як важливу складову системи управління підприємством / О. С. Дуброва // Стратегія економічного розвитку України : наук. збірник. – К. : КНЕУ. – 2002. – Вип. 1 (8). – 542 с.
2. Дурицька Г. В. Формування стратегії ефективного розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємств / Г. В. Дурицька // Регіональна економіка. – 2006. – № 4. – С. 250–254.
3. Закомлистов С. В. Управління ризиками зовнішньоекономічної діяльності підприємства / С. В. Закомлистов // Інвестиції: практика та досвід. – 2009. – № 13. – С. 55–56.
4. Клейменова Г. В. Управление рисками в системе методов и инструментов стратегического менеджмента промышленных предприятий / Г. В. Клейменова, Я. А. Панкратова // Экономические науки. – 2010. – № 4. – С. 152–155.
5. Лук'янова В. В. Економічний ризик : навч. посіб. / В. В. Лук'янова, Т. В. Головач. – К. : Академвидав, 2007. – 464 с.
6. Новотарська Н. К. Стратегії управління зовнішньоекономічними ризиками переробних підприємств АПК / Н. К. Новотарська // Зовнішня торгівля: право та економіка : науковий журнал. – 2010. – № 4/5. – С. 95–97.

Надійшла 10.09.2015; рецензент: д. е. н. Хрущ Н. А.