

## КАДРОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ – ОСНОВНИЙ ЕЛЕМЕНТ МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ

У статті визначено суб'єкти, на яких можна покласти виконання функції управління ризиками. Досліджено стан кадрового забезпечення на машинобудівних підприємствах Хмельницької області. Обґрунтовано доцільність створення відділу або служби управління ризиками на підприємстві посади ризик-менеджера в штаті управлінського персоналу. Окреслено якості, якими повинен володіти ризик-менеджер, його основні завдання та повноваження.

In this article the subjects on which you can put executing of risk management are defined. The state of human resources in engineering enterprises of Khmelnytsky region is researched. The necessity of creating a department or service risk management and enterprise risk manager positions in state management was justified. Designated qualities that should have risk manager, his main tasks and responsibilities.

**Постановка проблеми у загальному вигляді.** Важливим структуроутворюючим елементом вітчизняної економіки є підприємство, яке відіграє значну роль у життєдіяльності сучасного суспільства, від стабільного функціонування якого залежить рівень економічного зростання країни. Проте, трансформаційні процеси в економіці, нестабільність політичної та економічної ситуації в країні, недосконалість законодавства, прискорення науково-технічного прогресу, гостра конкурентна боротьба, зростання витрат, низький рівень виконання договірних зобов'язань, зношеність устаткування та низка інших зовнішніх та внутрішніх ризикових факторів, негативно впливають на діяльність досліджуваних підприємств та зумовлюють необхідність пошуку ефективних способів забезпечення стабільного функціонування та розвитку підприємств, які дозволять поєднати дотримання інтересів підприємств та урахування потреб, що висувуються суспільством.

Стабільний розвиток є найбажанішою стадією життєвого циклу підприємства, головною метою якої є збереження досягнутого рівня розвитку в заданих межах на найдовший період в умовах постійного впливу зовнішнього та внутрішнього середовища. Для зниження ризику втрати стабільності та підвищення загальної ефективності управління підприємством необхідно формування дієвого механізму управління ризиками.

**Аналіз досліджень і публікацій останніх років.** Дослідженнями питань щодо необхідності управління ризиками займалися багато учених, серед яких В. В. Вітлінський, В. В. Глущевський, В. М. Гранатуров, Н. М. Доба, В. Г. Лопатовський, В. В. Лук'янова, А. В. Оліфіров, А. О. Старостіна, Ю. В. Тюленєва, Н. В. Хохлов, В. О. Шпандарук та інші. Питання об'єктивної необхідності формування механізму управління ризиками у своїх працях висвітлюють А. В. Оліфіров [1, с.127–137] та Ю. В. Тюленєва [2, с.39–45].

**Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.** Формування механізму управління ризиками та впровадження його в практичну діяльність необхідно здійснювати для того, щоб підприємство могло вчасно реагувати на найменші зміни зовнішнього та внутрішнього середовища. Структура механізму управління ризиками, на думку автора, повинна складатися із принципів, методів та важелів управління, різноманітних складових підсистем забезпечення [3, с.117–119]. Ефективне функціонування цього механізму потребує документально-правового, організаційного, інформаційного, аналітичного, фінансового та кадрового забезпечення. Основним елементом структури механізму управління ризиками є, на думку автора, кадрове забезпечення, оскільки саме

воно є передумовою формування організаційного, інформаційного та аналітичного забезпечення.

**Постановка завдання.** Метою статті є визначення суб'єктів, на яких можна покласти виконання функції управління ризиками, дослідження стану кадрового забезпечення на машинобудівних підприємствах Хмельницької області, обґрунтування доцільності створення відділу управління ризиками, посади ризик-менеджера у штаті управлінського персоналу, окреслення завдань та повноважень ризик-менеджера.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Формування ефективної кадрової політики та системи управління підприємствами здійснюється через управління людськими ресурсами і є вирішальним фактором оздоровлення суспільства, оскільки політичні, економічні, соціальні та інші реформи проводяться через людей і для людей [4].

Кадрове забезпечення представлене суб'єктами менеджменту персоналу: лінійними та функціональними керівниками всіх рівнів управління, службою персоналу та працівниками інших виробничих і функціональних підрозділів, які забезпечують керівників необхідною для управління персоналом інформацією або виконують обслуговуючі функції [5].

Кадрове забезпечення як елемент підсистеми забезпечення механізму управління ризиками на підприємстві передбачає реалізацію функції управління ризиками певними суб'єктами – ризик-менеджером або спеціалістом функціонального підрозділу підприємства.

Формуючи механізм управління ризиками, в першу чергу, необхідно визначити рівень централізації управління ними на конкретному підприємстві. Дослідження діяльності машинобудівних підприємств засвідчило, що функцію управління ризиками покладено саме на керівників та (або) спеціалістів основних функціональних підрозділів, які реагують на виникнення ризиків ситуаційно, за обставин, що змушують їх вживати певних заходів. Проте, для забезпечення стабільного розвитку підприємства, керівники не повинні очікувати таких обставин, а залучати до управління ризиками спеціалістів, на яких можна покласти обов'язки з управління ризиками підприємницької діяльності – ризик-менеджерів.

Таким чином, безпосереднє виконання функцій з управління ризиками, вважаємо, можливе на рівні:

- 1) спеціального підрозділу з управління ризиками (відділу управління ризиками, або служби управління ризиками в межах планово-економічного відділу, або спеціаліста по управлінню ризиками (ризик-менеджера), з певними функціональними обов'язками та необхідними матеріальними, фінансовими, трудовими та інформаційними ресурсами);
- 2) керівника та (або) спеціалістів основних функціональних підрозділів підприємства.

Вищезазначене дозволило виділити два види систем управління ризиками, які можна впровадити на машинобудівних підприємствах (рис. 1).

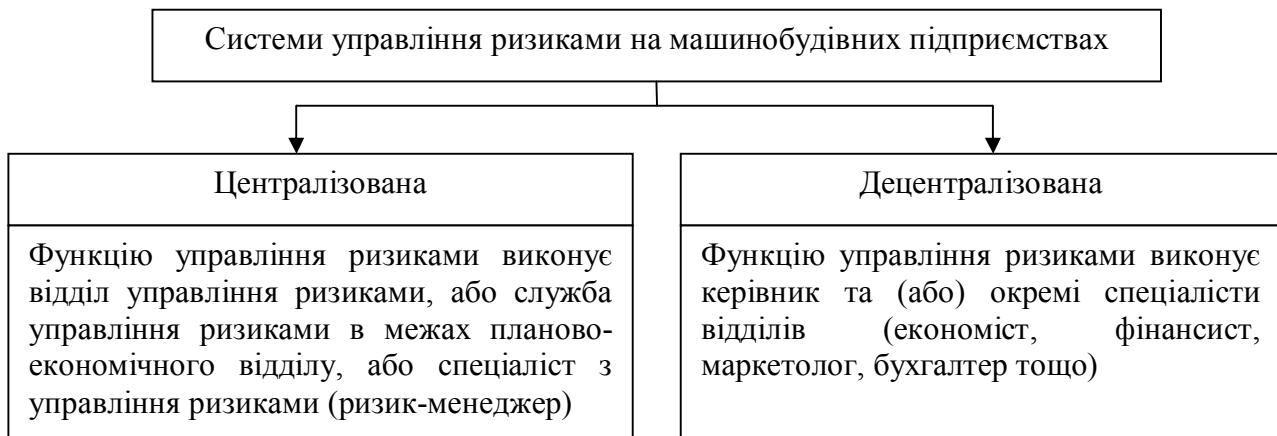


Рис. 1. Системи управління ризиками на машинобудівних підприємствах за ступенем централізації

За централізованої системи управління ризиками доцільно, на думку автора, розробити Положення про роботу відділу управління ризиками, де повинні бути визначені організаційна структура відділу, його цілі та обов'язки, описано завдання та повноваження ризик-менеджерів, порядок взаємодії відділу з іншими підрозділами підприємства, підзвітність. Якщо ж на підприємстві організовано децентралізовану систему управління ризиками, то необхідно розробити Інструкцію з управління ризиками, в якій визначатимуться повноваження та обов'язки спеціалістів основних структурних підрозділів підприємства, на яких покладено виконання функції управління ризиками.

Як свідчить соціологічне опитування провідних спеціалістів машинобудівних підприємств Хмельницької області, управління ризиками як функцію управління включено до повноважень окремих спеціалістів відділів. Таким чином, на всіх підприємствах діє децентралізована система управління ризиками. За допомогою певних критеріїв можна визначити доцільність функціонування тієї чи іншої системи управління ризиками (табл. 1).

Таблиця 1

Критерії визначення виду системи управління ризиками на машинобудівному підприємстві

Критерії	Доцільність формування централізованої системи	Доцільність формування децентралізованої системи
1	2	3
1. Ризикованість підприємницької діяльності	Велика ймовірність виникнення ризиків та великий їх вплив на діяльність підприємства. Велика ймовірність виникнення ризиків та середній їх вплив на діяльність підприємства. Середня ймовірність виникнення ризиків та великий їх вплив на діяльність підприємства. Середня ймовірність виникнення ризиків та середній їх вплив на діяльність підприємства	Середня ймовірність виникнення ризиків та їх низький вплив на діяльність підприємства. Низька ймовірність виникнення ризиків та їх середній вплив на діяльність підприємства. Низька ймовірність виникнення ризиків та їх низький вплив на діяльність підприємства
2. Різноманітність ризиків, що впливають на діяльність підприємства	На діяльність підприємства впливають ризики, що мають різну сферу виникнення	На діяльність підприємства впливають декілька ризиків
3. Економічна доцільність створення спеціального підрозділу з управління ризиками	Доцільно, оскільки витрати на створення та функціонування підрозділу будуть меншими за результати від їх діяльності на підприємстві	Недоцільно, оскільки витрати на створення та функціонування підрозділу будуть більшими за результати від їх діяльності на підприємстві
4. Масштаб діяльності: – обсяг реалізації продукції, тис. грн.	Більше 10 000	Менше 10 000
– чисельність персоналу, чол.	Більше 50	Менше 50

Продовження табл. 1

1	2	3
5. Національна належність капіталу	Належність вагової частки акцій іноземним власникам (можливість залучення закордонних ризик-менеджерів з великим досвідом)	Належність вагової частки акцій вітчизняним власникам

За наведеними в табл. 1 критеріями та отриманими даними з фінансової звітності деяких машинобудівних підприємств Хмельницької області, можна виділити підприємства, на яких доцільно застосовувати централізовану чи децентралізовану системи управління ризиками (табл. 2).

Таблиця 2

Класифікація машинобудівних підприємств за рекомендованими видами систем управління ризиками

Підприємства, на яких доцільно впровадити централізовану систему управління ризиками	Підприємства, на яких доцільно впровадити децентралізовану систему управління ризиками
<ul style="list-style-type: none"> <li>– ДП «Новатор»</li> <li>– ПАТ «Укрелектроапарат»</li> <li>– ВАТ «Темп»</li> <li>– Волочиський машинобудівний завод</li> <li>ПАТ «Мотор Січ»</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– ПАТ «Красилівський машинобудівний завод»</li> </ul>

Дані табл. 2 свідчать про те, що на більшості підприємств доцільним є формування централізованої системи управління ризиками, яка передбачає створення відділу управління ризиками, або служби управління ризиками в межах планово-економічного відділу, або ж спеціаліста з управління ризиками.

Доцільніше на цих підприємствах було б створити відділ управління ризиками, який повинен складатися з головного ризик-менеджера та робочої групи (2–3 особи). Проте, беручи до уваги те, що управління ризиками в діяльності досліджуваних підприємств ще не достатньо розповсюджено, а необхідність цього управління не визнана, на думку автора, було б доцільним створити посаду ризик-менеджера у штаті управлінського персоналу. А в подальшому, залежно від виробничої необхідності та обсягів роботи, можна створити службу чи відділ з управління ризиками.

Ризик-менеджер повинен розуміти технологію виробництва та управлінські процеси, знати продукцію підприємства, зовнішні та внутрішні фактори, які можуть впливати на його діяльність, а також мати досвід роботи, математичні та аналітичні навички, стійкість до стресів, здатність приймати рішення за недостатнього обсягу інформації. Володіючи такими якостями, менеджер з управління ризиками зможе спрогнозувати та змодельовати будь-які ризикові ситуації.

Основними завданнями ризик-менеджера, на думку автора, повинні бути:

- визначення та формування постійно виникаючих проблем;
- збір, систематизація та обробка інформації про ризики;
- безперервний контроль рівня ризику, який виникає в процесі функціонування підприємства;
- управління рівнем ризику, пов'язане з підготовкою та прийняттям рішень тощо.

Важливо виділити основні повноваження, які необхідно надати ризик-менеджеру:

- отримання необхідної інформації від різних структурних підрозділів підприємства;
- організація збору додаткової інформації;

- впровадження нових методів збору аналітичної інформації;
- повідомлення інформації про ризики вищому керівництву тощо.

За результатами роботи ризик-менеджер повинен скласти та надати керівництву підприємства звіт, у якому необхідно зазначити:

1. Перелік ризиків, які впливають на функціонування підприємства, фактори їх виникнення.
2. Оцінку використаних методів аналізу ризиків, сукупності інформації, використаної в процесі аналізу, виділення наявних недоліків у аналітичній роботі та заходів, спрямованих на їх усунення.
3. Рекомендації щодо управління ризиками з урахуванням інтересів підприємства із зазначенням тих видів ризиків, небезпека втрат за якими потребує негайного реагування.

Важливо зазначити, що створення посади ризик-менеджера або підрозділу з управління ризиками на підприємстві не вимагає значних витрат та обмежується створенням робочого місця, залученням кваліфікованих спеціалістів та заробітною платою. Це пояснюється тим, що управлінська діяльність ризик-менеджера пов'язана, перш за все, з обробкою інформації, формуванням аналітичних висновків та пропозицій.

**Висновки і перспективи подальших розробок.** Таким чином, на підприємстві функції управління ризиками можуть виконуватись на рівні відділу управління ризиками, або служби управління ризиками в межах планово-економічного відділу, або ж спеціаліста з управління ризиками, з певними функціональними обов'язками та необхідними матеріальними, фінансовими, трудовими та інформаційними ресурсами (централізована система управління) чи керівника та (або) спеціалістів основних функціональних підрозділів підприємства (децентралізована система управління).

Опитування працівників економічних відділів машинобудівних підприємств Хмельницької області показало, що на всіх підприємствах функцію управління ризиками включено до повноважень окремих спеціалістів відділів. Досліджено, що на більшості підприємств є доцільним формування централізованої системи управління ризиками, яка передбачає створення відділу управління ризиками та посади ризик-менеджера в штаті управлінського персоналу. Визначено основні завдання та повноваження ризик-менеджера.

В подальших дослідженнях необхідно розглянути не менш важливі елементи механізму управління ризиками, зокрема, інформаційне забезпечення як взаємозв'язок суб'єкта управління ризиками із зовнішнім та внутрішнім середовищем підприємства.

#### **Список використаної літератури**

1. Олифіров А. В. Управление собственным риском предприятия: [монография] / А. В. Олифіров, Д. А. Бабкин. – Донецк: ДонНУЭТ им. М. Туган-Барановского. – 2008. – 160 с.
2. Тюленева Ю. В. Основы механизма управления ризиками підприємницької діяльності / Ю. В. Тюленева // Проблеми науки. – 2010. – № 1. – С. 39–45.
3. Цвігун Т. В. Формування механізму управління ризиками машинобудівних підприємств / Т. В. Цвігун // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – Т. 1. – 2013. – № 3. – С. 117–120.
4. Олуйко В. Основні напрями кадрового забезпечення державних підприємств України [Електронний ресурс] / В. Олуйко // Вісник державної служби України. – 2003. – № 2. – Режим доступу: [http://nads.gov.ua/control/uk/publish/article?art\\_id=37470&cat\\_id=37402](http://nads.gov.ua/control/uk/publish/article?art_id=37470&cat_id=37402).
5. Терещук Ю. І. Ресурсне забезпечення системи управління персоналом на підприємстві [Електронний ресурс] / Ю. І. Терещук // Матеріали Міжнародної інтернет-конференції Актуальні проблеми економіки, обліку та менеджменту. – Режим доступу: [http://viem.edu.ua/konf\\_V4\\_1/art.php?id=0149](http://viem.edu.ua/konf_V4_1/art.php?id=0149).

Прийнято до друку 14.06.2013