

## **Тема 5. Ризик-менеджмент на підприємстві: його організація і потрібна документація**

### ***1. Організація управління ризиком***

Серед фахівців немає однозначного підходу до вирішення питання про те, як організувати управління ризиком на підприємстві. Відповідно до традиційного погляду, для управління ризиком в організації треба створити спеціальний підрозділ – відділ управління ризиком, очолюваний ризик-менеджером, тобто керівником, що займається тільки проблемами управління ризиком і координує діяльність усіх підрозділів щодо регулювання ризику і забезпечення компенсації можливих утрат і збитків.

Функції служби ризик-менеджменту полягають у практичній реалізації обраної стратегії підприємства в певній сфері, а саме: виявлення ризику, реєстрація ризик-інцидентів і їх статистична обробка, керування страховими програмами, реалізація заходів щодо підвищення рівня безпеки підприємства, реалізація програм підвищення кваліфікації персоналу.

Найчастіше управління ризиком бере на себе один із заступників вищого керівника фірми, якому допомагають кілька фахівців. Склад цих фахівців залежить від особливостей кожного конкретного випадку, але загалом усю роботу проводять у двох напрямках: запобігання збиткам і зменшення збитків від конкретних подій. Якщо комерційна організація в значних масштабах користується страхуванням, то на певному етапі цю роботу виділяють в окремий підрозділ.

Інший погляд полягає в тому, що від лінійно-функціональної схеми організації служби ризик-менеджменту потрібно перейти до комбінованої структури: «служба управління ризиками не повинна мати характер зовнішнього підрозділу щодо інших підрозділів комерційної організації: мінімізація або усунення ризиків має бути обов'язком кожного функціонального працівника. ... Служба управління ризиками має складатися із двох підрозділів: групи ризик-менеджерів – кураторів підрозділів компанії та групи методичного забезпечення, яка виконує розрахунки та детальний аналіз».

Прихильники такого підходу пропонують будувати управління ризиками компанії на основі співпраці працівника служби ризик-менеджменту (куратора) зі спеціально призначеними робітниками кожного з підрозділів компанії.

Обидва погляди мають право на існування. Кожна організація може проекспериментувати та вибрати таку схему організації управління ризиками, яка найбільшою мірою відповідає її потребам.

До обов'язків ризик-менеджера належать такі:

1. Укладання страхових договорів.
2. Виявлення факторів ризиків.
3. Аналіз контрактів та документів з погляду ризик-менеджменту.
4. Реалізація програми запобігання збиткам.
5. Проведення тренування та навчання працівників компанії з питань управління ризиками.
6. Дотримання норм регулювальних документів.
7. Розробка не страхових схем фінансування ризиків.
8. Робота з претензіями.
9. Розробка та координація страхових і пенсійних програм для працівників.

## ***2. Документація для управління ризиками***

### ***2.1 Декларація компанії про політику у сфері ризик-менеджменту та настанови з ризик-менеджменту***

Важливе завдання ризик-менеджера – розробка стратегії і принципів управління ризиком на підприємстві та виклад їх у внутрішніх нормативних документах. Основні з них такі:

- декларація з ризик-менеджменту;
- настанови з ризик-менеджменту;
- програма управління ризиками.

В основі діяльності служби ризик-менеджменту лежать стратегія і програма управління ризиком. Стратегію формулюють письмово і вона приймає

вигляд Декларації з ризик-менеджменту. Її затверджує вищий керівник організації. Автором первинного тексту декларації зазвичай є один із заступників її першого керівника, на якого покладають загальне управління ризик-менеджментом. Щоб розробити перший варіант такого документа, на допомогу йому можуть запросити зовнішнього консультанта. На цьому етапі надзвичайно важливий свіжий, всеохопний погляд на організацію, її мету, активи, фактори ризику.

Декларація з ризик-менеджменту містить виклад ключових моментів управлінської стратегії підприємства в певній сфері, зокрема зниження рівня можливих ризиків аварій, створення спеціальних резервних фондів для компенсації можливих збитків чи створення системи страхування.

Декларація виражає філософію компанії стосовно управління ризиком.

У ній слід окреслити розмежування повноважень між різними структурними одиницями, зазначити, хто відповідає за певні аспекти управління ризиком тощо.

Наявність чіткої декларації надає компанії такі переваги:

По-перше, її розробка фокусує увагу керівництва на питаннях управління ризиками, тому що топ-менеджмент вимушений чітко визначити свою позицію стосовно ризиків, з якими стикається компанія, та донести її до всіх інших працівників.

По-друге, декларація допомагає в підготовці планів, потребуючи внесення в них відомостей про те, як саме компанія буде реалізовувати поставлені завдання у сфері ризик-менеджменту.

По-третє, декларація закріплює обов'язки щодо управління ризиками за цілком конкретними посадами, що дозволяє уникнути безвідповідальності працівників компанії та налагодити дисципліну.

По-четверте, декларація сприяє обговоренню питань управління ризиками в усіх підрозділах компанії в ході контактів ризик-менеджера з їх працівниками.

Настанови з ризик-менеджменту складаються з нормативних, інструктивних та робочих матеріалів ризик-менеджера, потрібних для розробки програми управління ризиками. Настанови можуть мати різну форму та структуру, залежно від того, які вони виконують завдання. Так, якщо вони призначені для використання вищим керівництвом компанії, то мають стислий формат і містять тільки загальні положення про політику та методи управління ризиком. До другого типу належать настанови, розраховані на використання працівниками середнього рівня. У цьому разі в них наводять усі відповідні методики компанії в галузі ризик-менеджменту.

## ***2.2. Програма управління ризиками***

Ще один документ, який має розробити компанія, має назву Програма управління ризиками. Вона максимально конкретна й описує виявлені ризики та методи впливу на них.

*Програма управління ризиками на підприємстві може мати таку структуру:*

Титульний аркуш.

Зміст.

Резюме для вищого керівництва.

Опис бізнесу компанії.

Стратегічні і тактичні цілі компанії.

Виявлені фактори ризику компанії.

Оцінка ризику: наслідки та ймовірність.

Карта ризиків.

Методи впливу на ризики.

Страховання – як основний метод управління ризиками.

Додатки.