

**ДЯДЮК М.А.**

# **УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ**

**Конспект лекцій**





МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ХАРКІВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ХАРЧУВАННЯ ТА ТОРГІВЛІ

## **УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ**

Конспект лекцій  
частина I

для студентів спеціальностей  
051 «Економіка»,  
056 «Міжнародні економічні відносини»,  
075 «Маркетинг»  
спеціалізація «Економіка підприємства»,  
«Міжнародна економіка», «Маркетинг»

Рівень вищої освіти: другий (магістр)

Харків 2017

Опорний конспект лекцій з дисципліни «Управління ризиками» для студентів спеціальностей 051 «Економіка», 056 «Міжнародні економічні відносини», 075 «Маркетинг»; спеціалізація «Економіка підприємства», «Міжнародна економіка», «Маркетинг», рівень вищої освіти: другий (магістр) / укладач Дядюк М.А. – Харків: «Видавництво «Форт», 2017. – с. 165

Укладач: Дядюк М.А.

Рецензент: канд. екон. наук, проф. Н.М.Смольнякова

Кафедра економіки підприємств харчування та торгівлі

Схвалено навчально-методичною комісією економічного факультету ХДУХТ, протокол від «30» листопада 2016 року № 2

Схвалено Вченою Радою ХДУХТ, протокол від «28» грудня 2016 року № 9

Схвалено редакційно-видавничою радою ХДУХТ, протокол від «26» грудня 2016 року № 5

© Дядюк М.А.,  
укладач, 2017

© Харківський державний  
Університет харчування та торгівлі, 2017

## ЗМІСТ

Вступ	5
РОЗДІЛ 1. СУЧАСНА КОНЦЕПЦІЯ УПРАВЛІННЯ РИЗИКОМ	6
Тема 1. МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ	6
Лекція 1	6
1.1. Сучасна концепція управління підприємницькими ризиками та її складові.	6
1.2. Концепція прийняттого ризику.	12
1.3. Мета та завдання управління ризиком	13
1.4. Сутність та структурна будова системи управління ризиками на підприємстві	16
Лекція 2	23
1.5. Функції системи управління ризиком.	23
1.6. Методичні підходи до побудови комплексної системи ризик-менеджменту на підприємстві.	24
1.7. Технологія управління ризиками на підприємстві.	25
Питання для самоконтролю	39
Тема 2. СТРАТЕГІЯ, ПОЛІТИКА ТА ТАКТИКА УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ	39
Лекція 1	
2.1. Сутність та правила побудови стратегії ризик-менеджменту.	39
2.2. Форми та зміст тактичного управління ризиком.	46
Питання для самоконтролю	48
Тема 3. МІЖНАРОДНІ СТАНДАРТИ У ПРОЦЕСІ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ СУБ'ЄКТІВ ГОСПОДАРЮВАННЯ	
Лекція 1	50
3.1. Характеристика світових стандартів ризик-менеджменту.	50
3.2. Призначення та основні положення Міжнародного Стандарту управління ризиком ISO 31000	54
3.3. Призначення та основні положення Міжнародного Стандарту управління ризиком FERMA.	71
Питання для самоконтролю	78
Рекомендована література	79

## ВСТУП

Ризик притаманний будь-якій сфері людської діяльності. Це пов'язано з багатьма умовами та чинниками, які впливають на позитивний результат рішень, що приймаються. Ризик недоотримання прогнозних показників почав більш яскраво проявлятися при товарно-грошових відносинах, конкурентній боротьбі суб'єктів господарського процесу. Будь-який суб'єкт ринкових відносин проявляє власну готовність йти на ризик в умовах невизначеності, тому що поряд з ризиком втрат існує можливість додаткових доходів. Тому становлення ринкових відносин, побудованих на економічних законах, зумовило необхідність вивчення теорії ризику. Метою викладання дисципліни «Управління ризиками» є формування у студентів системи знань та комплексу професійних компетенцій в області методології, стратегії, тактики та оперативного управління ризиками в економіці підприємств.

Предметом навчальної дисципліни є методологічні аспекти формування системи управління ризиками суб'єктів господарювання; міжнародні стандарти управління ризиками суб'єктів господарювання; методи діагностики ризику в діяльності підприємства; методи розробки стратегії, політики та тактики управління ризиками; методи та способи управління ризиками.

Предмет пізнання становлять: теорія і практика управління ризиками; комплекс сучасних методик, методів та прикладного інструментарію управління ризиками суб'єктів господарювання; світовий досвід та стандарти ризик-менеджменту.

Конспект лекцій за дисципліною «Управління ризиками» має за мету активізацію роботи студентів під час лекцій та самостійного опрацювання лекційного матеріалу, підвищення ефективності організації самостійної роботи студентів, систематизацію знань та формування у студентів цілісного уявлення про предмет дисципліни.

Конспект лекцій складений відповідно до програми дисципліни «Управління ризиками», яка викладається для студентів спеціальностей 051 «Економіка», 292 «Міжнародні економічні відносини», 075 «Маркетинг»; спеціалізація «Економіка підприємства», «Міжнародна економіка», «Маркетинг», і є основою організації цілеспрямованого засвоєння учбового матеріалу, реалізації вимоги щодо формування системи сучасних фахових знань і навичок студентів.

## **РОЗДІЛ 1. СУЧАСНА КОНЦЕПЦІЯ УПРАВЛІННЯ РИЗИКОМ**

### **Тема 1. МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ**

#### **Лекція 1**

1.1. Сучасна концепція управління підприємницькими ризиками та її складові.

1.2. Концепція прийняттого ризику.

1.3. Мета та завдання управління ризиком.

1.4. Сутність та структурна будова системи управління ризиками на підприємстві.

#### **1.1. Сучасна концепція управління підприємницькими ризиками та її складові.**

В умовах економічної нестабільності і кризи в яких знаходиться українська економіка традиційні методи менеджменту не забезпечують очікуваного ефекту, оскільки вони зорієнтовані, в більшій мірі, на відносно стабільне ринкове середовище розвинених країн. Зростання динамічності зовнішнього середовища, зменшення часу на прийняття і виконання рішень, збільшення інтенсивності експлуатації доступних ресурсів і загострення конкуренції висувають підвищені вимоги до системи управління підприємством. У цих умовах потрібно удосконалювати існуючі системи управління, швидко реагуючи на мінливі умови ринкового середовища. Постає питання про пошук критеріїв, за якими можливо було ефективно виконувати функції управління. Одним з таких критеріїв є рівень ризику.

Методологія формування сучасної системи управління ризиками базується на вивченні її категоріального апарату та принципових засад, визначенні її завдань, функцій, елементних складових та включає:

- термінологію теорії управління ризиками;
- мету, завдання, принципи і функції управління ризиками;
- елементи процесу управління ризиками;
- алгоритм управління ризиками, який відповідає основним принципам і забезпечує виконання основних завдань управління ризиками.

У загальному вигляді сучасна концепція управління підприємницьким ризиком є концепцією прийняттого економічного ризику у процесі прийняття управлінських рішень. Ризик безпосереднім чином пов'язаний з управлінням і знаходиться в прямій залежності від ефективності і обґрунтованості прийнятих управлінських рішень.

За допомогою виявлення сфер підвищеного ризику, його кількісного виміру і здійснення регулярного контролю можна певною мірою управляти ризиками або здійснювати їхню профілактику. Це дозволяє в значній мірі знизити рівень ризику і мінімізувати його негативні наслідки.

Підприємництво являє собою економічну діяльність, яка сприяє одержанню прибутку. В Україні підприємницька діяльність здійснювалася у відповідності до Закону України «Про підприємництво», прийнятого 7 лютого 1991 р., який діяв до прийняття і набрання чинності «Господарського кодексу» від 16.01.2003 року №436 - IV.

З точки зору ризик-менеджменту відмітними ознаками підприємницької діяльності є:

- спрямованість на систематичне отримання прибутку;
- видова диференціація;
- здійснення діяльності на свій ризик;
- відповідальність за зобов'язаннями усім майном, що належить підприємцю, відповідно до законодавства;
- самостійність діяльності, тобто необхідність прийняття ініціативних рішень з урахуванням наслідків ризику.

З точки зору диференціації, основними видами підприємницької діяльності є: виробнича, комерційна та фінансова. Кожен вид діяльності має свій предмет: виробнича — виробництво товарів і послуг; комерційна — реалізація товарів і послуг; фінансова — фінансові потоки. Загальною рисою цих видів діяльності є наявність ризику який називають господарським або підприємницьким ризиком.

Ризики здійснюють як деструктивний, так і конструктивний вплив на управління підприємством. Вплив ризиків може змусити суб'єкт управління прийняти надмірно обережну стратегію ухилення від них, яка може стримувати розвиток об'єкта управління, оскільки невизначеність зовнішнього середовища та прийняття ризику є додатковим резервом розвитку сучасного підприємства, що стимулює до прийняття рішень, орієнтованих на підвищений, але виправданий ризик. Ці міркування є основою концепції підприємницького ризику (рис.1.1).

Існування підприємницького ризику є об'єктивною неминучістю. Його причинами є:

- невизначеність підприємницького середовища, перш за все — зовнішнього;
- обмеженість (кінцевість) ресурсів підприємництва й пов'язана із цим реальна загроза їх дефіциту.

З наведених причин визначальною є невизначеність середовища підприємництва, яка обумовлена такими чинниками:

- відсутністю повної і достовірної інформації про навколишнє середовище;
- обмеженою здатністю підприємця сприймати і переробляти інформацію, що надходить;
- випадковістю появи несприятливих подій в процесі підприємницької діяльності;
- протидією учасників ринку, обумовленою діями конкурентів, трудовими конфліктами, порушеннями договірних зобов'язань.

Поза діяльності ризику не існує, як і не існує діяльності без ризику. Чим досконалішими є методи аналізу та оцінки ризику, тим меншим є негативний вплив чинників ризику.

Поняття «ризик» в сучасній економічній літературі не є сталим і однозначним. У загальноновизнаних словниках зміст терміну «ризик» трактується наступним чином:

- у американському словнику англійської мови Н. Вебстера (1828) – «небезпека, можливість збитку або шкоди»;
- у тлумачному словнику російської мови В. Даля (1863-1866) – «діяти навмання, йти на «авось», робити щось без вірного розрахунку»;
- у Словнику російської мови С. Ожегова (1960) – «можлива загроза», «дія навмання в надії на щасливий випадок»;
- у Великому економічному словнику (1998) – «можливість настання події з негативними наслідками в результаті певних рішень або дій».



Рис. 1.1 - Концепція підприємницького ризику



Наведені визначення є досить близькими між собою. Спільним є наступне:

- ключові терміни «ймовірність», «можливість», «небезпека», «можлива небезпека», які вказують на подальші наслідки;

- наслідки: «збиток», «втрати», «втрата доходів», «відхилення результату», які мають негативний характер.

Усю сукупність наслідків об'єднує загальне поняття – «подія». Під подією розуміється будь-який результат, який може бути отриманий внаслідок діяльності.

Під впливом причин та чинників ризику формується ризикова ситуація, яка характеризує можливість настання ризикової події. Вірогідністю її настання є чисельна міра ступеня об'єктивної можливості цієї події.

Узагальнюючи викладене, можна зробити висновок: ризик – це можливість настання ризикової події під впливом будь-яких факторів ризику.

Наведені поняття ризику в словникових джерелах не пов'язані з конкретними видами діяльності. Тому науковці стосовно до конкретного виду діяльності уточнюють поняття «ризик» і ті наслідки, до яких він може привести, зокрема:

- у бізнесі: «ризик – ймовірність (загроза) втрати підприємствами частини своїх ресурсів, недоотримання доходів або появи додаткових витрат у результаті здійснення певної виробничої або фінансової діяльності»;

- у страхуванні: «ризик – можлива небезпека втрат, що визначається специфікою тих чи інших явищ природи і видів діяльності людського суспільства»;

- в сфері проектного інвестування: «ризик – ймовірність несподіваного впливу на економічний процес певних факторів, під впливом яких може статися відхилення результату від запланованої величини».

Таким чином, з точки зору змісту наслідків ризик являє собою складну економіко-управлінську категорію і може розглядатися окремо або комплексно:

- як економічна (фінансова) категорія – з позиції фінансових результатів підприємницької діяльності;

- як категорія відхилення від мети – з позиції можливих відхилень від запланованого ходу подій;

- як імовірнісна категорія – з позиції можливості настання певної події (несприятливої або сприятливої).

**З ризиком як економічною (фінансовою) категорією пов'язані такі ситуації:**

- небезпека (загроза) повної або часткової втрати ресурсів внаслідок підприємницької діяльності;

- недоотримання доходів (втрачена вигода) у порівнянні з рівнями і значеннями, розрахованими виходячи з передумов найбільш раціонального використання ресурсів і прийнятого сценарію розвитку ринкової кон'юнктури;

- поява додаткових надпланових витрат при здійсненні підприємницької діяльності.

Таким чином, найбільш поширеними характеристиками підприємницького ризику як фінансової категорії є небезпека (можливість) втрат грошових ресурсів або отримання доходів нижче очікуваних, або поява додаткових витрат, понад ті, що передбачені прогнозом.

При визначенні ризику як **категорії відхилення від мети** розрізняють наступні ситуації:

- можливість відхилення фактичного результату (показників) діяльності від очікуваного;

- загроза втрати контролю над величиною доходів (витрат) в ході реалізації проекту, бізнес-операції.

Відхилення від запланованого ходу подій можуть бути як позитивними, так і негативними. У першому випадку доцільно говорити про шанси отримання прибутку, а в другому – про ризики зазнати втрат. Кожному шансові отримати прибуток відповідає і можливість збитків.

Отже, в даному контексті ризик – це можливість негативного відхилення фактичних результатів діяльності від очікуваних.

Якщо розглядати ризик як **ймовірнісну категорію**, то з нею пов'язані наступні ситуації:

- ризик – це події з негативними наслідками: грошові збитки, втрата ресурсів, недоотримання очікуваного прибутку;

- ризик – це подія, яка може відбутися або не відбутися, це дії з надією на щасливий випадок;

- ризик – це міра розсіювання (дисперсія) отриманих в результаті множинного прогнозу оціночних показників (прибуток, рентабельність і т.ін.) рішення, що розглядається;

- ризик – це варіація розподілу ймовірностей всіх можливих наслідків ризикованого ходу справи.

Отже, під ризиком як ймовірнісною категорією розуміють вартісне вираження події, а мірою його появи є вірогідність або похідні від ймовірності характеристики – дисперсія, середнє відхилення, варіація і т.п.

Розглянуті підходи до розкриття поняття «ризик» є основою для визначення змісту підприємницького ризику з позиції загроз підприємницькій діяльності. Підприємницький ризик – це можливість настання (небезпека виникнення) несприятливої події, в наслідок якої суб'єкт, який прийняв рішення, спрямоване на досягнення поставленої мети, втрачає повністю або частково свої ресурси, недоотримує очікуваний дохід або несе непередбачені задумом додаткові матеріальні і фінансові витрати. В даному визначенні знайшло місце лише обмежене коло ключових понять: можливість (небезпека) появи події; суб'єкт, який прийняв рішення; поставлена мета; можливі наслідки.

Представляючи ризик як багатоаспектну комплексну категорію, у явищі «підприємницький ризик» слід виділити такі основні елементи, взаємозв'язок яких складає його сутність:

- наявність суб'єкту і об'єкту ризику;

- присутність на всіх етапах діяльності суб'єктів господарювання незалежно від сфери їх функціонування;

- альтернативність;
- наявність невизначеності;
- вірогідність досягнення бажаного результату;
- відсутність впевненості у досягненні поставленої мети;
- можливість оцінити вірогідність здійснення обраних альтернатив;
- можливість відхилення від мети, заради якої здійснювалася обрана альтернатива;
- можливість матеріальних, фінансових і інших втрат, пов'язаних із здійсненням обраної в умовах невизначеності альтернативи.

Особливістю підприємницького ризику, його відмінністю від інших видів ризику є те, що ступінь його дії на діяльність підприємств може бути змінена втручанням підприємця, тобто особи, яка йде на ризик, тоді як в інших випадках не представляється можливим вплинути на результат подій. Вірогідність виникнення підприємницького ризику досить часто безпосередньо залежить від підприємця, який є особою, яка здатна знизити ступінь ризику, привести підприємство до успіху, володіючи інформацією про чинники, що приводять до виникнення ризику, а також інструментарієм з його попередження.

З урахуванням розглянутих характеристик ризику в підприємстві можна запропонувати наступне формулювання. «Підприємницький ризик – це ситуативна характеристика взаємодії суб'єктів і об'єктів ризику у процесі здійснення різних видів і форм підприємництва в умовах невизначеності досягнення бажаного результату через існування множини альтернатив і обумовленої нею відсутністю повної впевненості в реалізації поставленої мети. Ризик відноситься до можливості настання сприятливих, безрезультативних і несприятливих подій і знаходить віддзеркалення у вірогідності отримання додаткового прибутку, недоотримання доходів, нульового результату, появи додаткових витрат або збитків». У даному визначенні представлені найбільш узагальнені властивості підприємницького ризику суб'єктів господарювання. Тому такі моменти, як присутність на всіх етапах діяльності та можливість оцінити вірогідність здійснення обраних альтернатив у наведеному формулюванні ризику не відображені.

Таким чином, можна зробити наступні висновки:

- ризик має розглядатися стосовно до певної мети, на досягнення якої спрямовані прийняті рішення і реалізована на їхній основі діяльність;
- рішення, як правило, приймається в умовах наявності декількох альтернатив, що визначають можливість залучення обмежених ресурсів;
- можливе недосягнення мети є наслідком ймовірнісної природи ринкової діяльності та невизначеності ситуації під час її здійснення;
- економічний ризик може мати місце лише в процесі здійснення господарських операцій;
- підприємницький ризик може забезпечувати суб'єктам господарювання зростання або зниження прибутку та доходу. У разі зростання прибутку забезпечуються основа і фінансові гарантії успішного функціонування підприємств на ринку. Більшої уваги вимагають негативні наслідки прояву

ризиком, які можуть виражатися не тільки в нанесенні прямого збитку або виникненні фінансових втрат, а також у небажаних відхиленнях від мети та можливих погіршеннях результативних показників господарської діяльності.

Значну роль у розв'язанні проблем, пов'язаних з підприємницьким ризиком, грає сфера діяльності і конкретні умови функціонування певних підприємств.

## **1.2. Концепція прийняттого ризику.**

Основою реалізації ризикового підходу в підприємницькій діяльності є концепція прийняттого ризику.

Концепція виходить з положення, що завжди існує небезпека реалізації прийнятого рішення не в повному обсязі, оскільки неможливо усунути всі причини і фактори ризику, які можуть привести до небажаного розвитку подій.

Зміст концепції передбачає, що необхідно розглядати (див. рис. 1.1) три різночасових рівня ризику:

- початковий (стартовий) рівень ризику, тобто рівень ризику ідеї, задуму, пропозиції без урахування проведення заходів з аналізу та оцінки ризику. Це ризик непізнаний і неоцінений, а отже, достатньо високого рівня внаслідок неготовності особи, що приймає рішення (ОПР), до ризикових подій, що виникають;

- оцінений рівень ризику – з урахуванням заходів з аналізу та оцінки ризику, в результаті яких отримана реальна оцінка рівня ризику. Це ризик проаналізований і оцінений, як правило, більш низького рівня внаслідок готовності ОПР до появи ризикових подій;

- кінцевий (фінальний, прийнятний) рівень ризику – з урахуванням розроблених і проведених активних заходів і дій щодо зниження початкового рівня ризику.

Отримана оцінка кінцевого (фінального, прийняттого) рівня ризику може істотно змінити думку щодо ризикованості пропонованого рішення. З урахуванням прийнятих заходів кінцевий рівень ризику може виявитися прийнятним для того, щоб ризикнути прийняти пропоноване рішення.

Отже, концепція орієнтує на такі підходи до управління ризиком:

- ризик – це, як правило, не статичний і незмінний, а керований параметр, на рівень якого можна і потрібно впливати;

- вплив можна здійснювати тільки на пізнаний, проаналізований і оцінений ризик;

- високий рівень початкового ризику апріорі не повинен служити підставою для відмови від прийняття рішення;

- завжди можна знайти рішення, що забезпечує деякий компроміс між очікуваною вигодою і загрозою втрат.

Детальний аналіз ризику і розробка заходів, що зменшують його негативні наслідки до прийняттого рівня, дозволяють приймати рішення,

фактично ризикуючи настільки, наскільки це прийнятно або допустимо для господарюючого суб'єкта.

Реалізація концепції прийнятного ризику потребує:

- виявити найбільш небезпечні варіанти рішення, пов'язані з недосягненням поставлених цілей;
- отримати оцінки можливого збитку (втрат) для різних варіантів рішення;
- спланувати і здійснити заходи щодо зниження ризику до прийнятного рівня;
- оцінити витрати по управлінню ризиком.

Таким чином, концепція прийнятного ризику полягає у формуванні свідомого ставлення до ризику і орієнтує на обґрунтовані аналізом рішення, що супроводжуються комплексом заходів із пом'якшення і нейтралізації можливих небажаних подій у підприємницькій діяльності.

### **1.3. Мета, завдання та принципи управління ризиком.**

У широкому розумінні управління підприємницьким ризиком являє собою систему аналізу, оцінки та управління ризиком, а також фінансовими відносинами, що виникають в процесі підприємницької діяльності.

В основі управління ризиком лежать цілеспрямований пошук і організація роботи зі зниження ступеня ризику, мистецтво отримання і збільшення доходу (виграшу, прибутку, вигоди) у невизначеному підприємницькому середовищі.

**Мета управління ризиком** впливає зі змісту і суті підприємницької діяльності та не суперечить цільовій функції підприємництва. Це – збереження повністю або частково своїх ресурсів та/або отримання очікуваного підприємницького прибутку за прийнятного рівня ризику.

Вченими надані і інші трактування мети ризик-менеджменту: максимізація ринкової вартості підприємства в ситуації невизначеності і ризику, отримання максимального прибутку в поточному та перспективному періодах за оптимального співвідношення величини прибутку, ліквідності і ризику. При цьому підприємство для досягнення цілей соціально-економічного розвитку повинно максимізувати не балансовий, а чистий прибуток, що залишається в його розпорядженні, а це, відповідно, вимагає проведення ефективної податкової, амортизаційної і дивідендної політики. Не суперечить цьому і така мета системи управління ризиками як забезпечення ефективного функціонування підприємства за критеріями ризику і невизначеності.

Для досягнення мети ризик-менеджмент вирішує наступні **завдання**:

- збір, аналіз, обробка та зберігання інформації про підприємницьке середовище, про політичні, економічні, соціальні умови діяльності та перспективи їх зміни;

- розробка моделі, технології, організації ризик-менеджменту, політики і алгоритмів управління ризиками;
- побудова системи, класифікаційних схем і портфелів видів ризиків з урахуванням специфіки підприємницької діяльності та організаційно-правового статусу підприємницьких структур;
- формування системи показників та розробка їх розрахункових моделей для оцінки ступеня підприємницького ризику в залежності від обсягу та достовірності наявної інформації про підприємницьке середовище;
- встановлення ієрархічної системи правил (критеріїв) вибору ризикового рішення для реалізації стратегії ризик-менеджменту з урахуванням ставлення суб'єкта господарювання до наслідків підприємницького ризику;
- визначення необхідних засобів і прийомів щодо зниження наслідків підприємницького ризику до прийнятних (допустимих) рівнів;
- розробка програми управління ризиком, організація її виконання, включаючи контроль і аналіз отриманих результатів;
- організація та ведення статистичної та оперативної звітності щодо ризикових вкладень капіталу;
- аналіз і прогнозування можливих втрат ресурсів в процесі реалізації підприємницької діяльності.

Узагальнюючи, слід зазначити, що ризик-менеджмент на підприємстві вирішує три основні завдання:

- профілактика виникнення ризиків;
- мінімізація шкоди, заподіяної ризиками;
- максимізація додаткового прибутку, отриманого в результаті управління ризиками.

Моделі управління ризиком базуються на загальних та специфічних принципах (табл.1.1).

**Таблиця 1. 1 – Загальні принципи системи ризик-менеджменту підприємства**

Принцип	Сутність принципу	На чому ґрунтується	Як реалізується
Інтеграція	Можливість гнучкого реагування і пристосування всієї системи управління ризиками до появи нових видів і факторів ризику	На комплексності системи управління ризиками	Шляхом впровадження принципів управління в кожній підсистемі об'єкта управління
Безперервність функціонування	Управління ризиками має збігатися за часом з діяльністю підприємства	На припущенні щодо непостійності рівня ризиків і необхідності систематичного управління ризиками	Впровадженням алгоритмів, здатних своєчасно попереджувати і аналізувати ризики
Своєчасність	Виконання процедур управління ризиками в відповідний для цього час	На послідовному вивченні та прийнятті рішень у певний момент часу	Збалансованістю дій в часі

Інформаційна достатність	Інформування менеджера про ризик тільки в разі потреби дій	На відсутності надмірного інформаційного потоку	Створенням найбільш оптимального вибору методів оцінки і показників діяльності
Безперервне вдосконалення організації системи	Постійний саморозвиток підрозділів	На постійному прогресі роботи підсистем підприємства	Пошуком і впровадженням найбільш ефективних методів
Підвищення ролі системи	Створення високоефективного апарату управління, здатного забезпечити досягнення цілей СУР	На розвитку способів управління ризиками в оперативній діяльності	Наданням підвищеної ролі органам управління СУР
Моделювання	Поділ діяльності підприємства на окремі процеси і моделювання різних ситуацій	На можливості прогнозування окремих ситуацій і, як наслідок, підтримці заданого рівня ризиків	Моделюванням конкретних ситуацій для підсистем підприємства
Обмежена раціональність Герберта Саймона	Будь-який економічний суб'єкт не здатний приймати оптимальні рішення	Навіть найскладніша СУР не спроможна повністю позбавитися від ризиків, але до цього необхідно прагнути	Проведенням розрахунків з урахуванням того, що всі ризики не можуть бути передбачені
Ухвалення співробітниками найменш ризикованих рішень	Кожен працівник підприємства може виступати в ролі ризик-менеджера і повинен бути зацікавлений у прийнятті менш ризикованих рішень	На зацікавленості всіх співробітників в зниженні ризиків	Розвитком корпоративної культури

#### Специфічні принципи управління ризиком:

- система управління ризиком є частиною процедур загального менеджменту підприємства, що означає її відповідність стратегії розвитку підприємства та інституційним особливостям її функціонування;
- особливості системи управління ризиком відбиваються на її цілях і завданнях, що передбачає високоспеціалізований характер прийняття рішень в рамках системи управління ризиком;
- під час управління ризиком слід врахувати зовнішні і внутрішні обмеження, що означає узгодження відповідних заходів з можливостями та критеріями функціонування підприємства;
- щодо всієї сукупності ризиків повинна проводитися єдина політика з управління ризиком, що вимагає всеосяжного і одночасного управління всіма ризиками;
- процес управління ризиком носить динамічний характер, що пов'язано з безперервним характером прийняття рішень, що стосуються управління ризиком.

#### 1.4. Сутність та структурна будова системи управління ризиками на підприємстві.

З урахуванням змісту та поставленої мети **ризик-менеджмент доцільно розглядати в декількох аспектах: як систему, як вид цілеспрямованої діяльності, як технологію дій.**

Нині склалися дві концепції ризик-менеджменту: традиційна і сучасна. **Традиційна концепція** передбачає фрагментарний характер управління ризиками, епізодичний ризик-менеджмент. **Сучасна** – характеризується інтегрованим підходом до управління і безперервним ризик-менеджментом. Дані концепції лежать в основі підходів до побудови системи ризик-менеджменту та організації процесу управління ризиками на підприємстві.

В основі управління ризиком лежать цілеспрямований пошук і організація роботи зі зниження ступеня ризику, мистецтво одержання і збільшення доходу (виграшу, прибутку) у невизначеній господарській ситуації (рис.1.2).

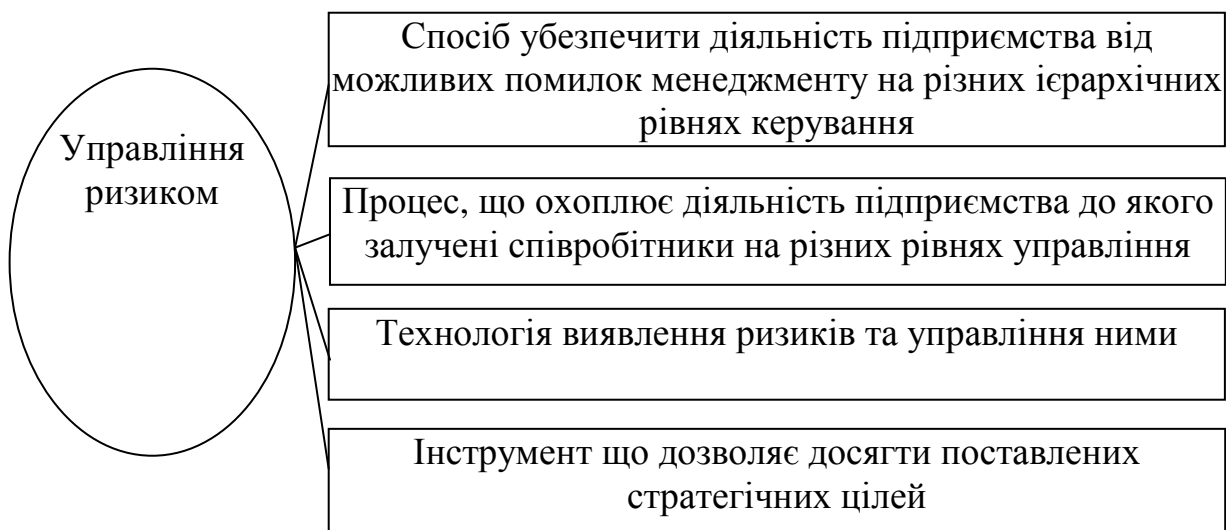


Рис. 1.2 - Сутнісна характеристика управління ризиком

За змістом ризик-менеджмент являє собою процес вироблення управляючих впливів на рівень ризиків, джерела їх виникнення та систему виробничих відносин що виникають у процесі цього керування (між страхувальником і страховиком, позичальником і кредитором, між підприємцями (партнерами, конкурентами) з метою підвищення ефективності діяльності підприємства.

Сучасна концепція ризик-менеджменту представляє його одночасно як систему, що складається з різних компонентів та як процес з окремими елементами.

Ризик-менеджмент повинен розглядатися як відкрита система, що розвивається, тому для надання його визначення необхідно використовувати



системно-синергетичний підхід (табл.1.2). Це означає, що система управління ризиками у підприємстві з одного боку, являє собою самостійну економічну систему, яка містить в собі всі елементи, що характеризують дану формацію, а з іншого – є підсистемою, що об'єднує всі процеси та види діяльності, які є у підприємстві та пов'язані між собою як горизонтальними, так і вертикальними взаємодіями. Більшість учених відзначають, що ризик-менеджмент являє собою процес впливу на керований об'єкт, метою якого є пошук можливих шляхів зниження ризику.

Керування ризиками являє собою такий процес впливу на суб'єкт господарської діяльності шляхом розробки і реалізації економічно доцільних рекомендацій і заходів, який забезпечує максимально широкий діапазон охоплення можливих ризиків, їх обґрунтоване прийняття і зведення ступеня їхнього впливу на суб'єкт господарювання до мінімально можливих меж (зменшення усього спектру втрат, пов'язаних з ризиком), а також розробка стратегії поведінки даного суб'єкту у випадку реалізації конкретних видів ризиків.

Таблиця 1.2 - Сучасні підходи до визначення поняття «ризик-менеджмент»

Автор	Трактування поняття «ризик-менеджмент»
Балабанов І. Т.	Система управління ризиком і фінансовими відносинами, що виникають в процесі цього управління.
Балдін К. В., Воробйов С. Н.	Спеціально введена у виробництво (бізнес-організацію) структура. Її головне цільове призначення – своєчасна ідентифікація, квантифікація та розподіл ризиків за цілями, об'єктами, суб'єктами, часом і ресурсами.
Лапуста М. Г., Шаршукова Л. Г.	Специфічна область менеджменту, що вимагає знань в області теорії фірми, страхової справи, аналізу господарської діяльності підприємства і т. д.
Хохлов Н. Н.	Багатоступінчастий процес, який має своєю метою зменшити або компенсувати збиток для об'єкта при настанні несприятливої події.
Уткін Е. А., Фролов Д. А.	Система управління ризиками та економічними відносинами, що виникають в процесі цього управління, що включає стратегію і тактику управлінських дій.
Гамза В. А.	Процес вироблення і здійснення рішень, які мінімізують широкий спектр впливу випадкових або запрограмованих подій.

Відповідно до методології системного аналізу ризик-менеджмент являє собою складну багаторівневу управлінську систему. Це зумовлено складністю змісту підприємницького ризику як економічної категорії і високим динамізмом внутрішнього і зовнішнього середовища.

Подання ризик-менеджменту в вигляді системи (рис. 1.3) дає можливість виявити основні елементи, визначити їх внутрішні і зовнішні взаємозв'язки з середовищем і використовувати як інструмент для практичного використання.

З точки зору системного підходу ризик-менеджмент включає наступні укрупнені елементи:

- оточуюче середовище;
- суб'єкт управління (керуючу підсистему);
- об'єкт управління (керовану підсистему).

Оточуюче зовнішнє середовище є об'єктивною умовою функціонування підприємства об'єднує все те, що безпосередньо не входить до системи керування: державні органи, економічні контрагенти, що взаємодіють із даним підприємством, кон'юнктура ринків, ресурси підприємництва та зумовлює наявність безлічі внутрішніх і зовнішніх зв'язків (рис. 1.4). Підприємство існує не ізольовано, а у зовнішньому середовищі, яке характеризується нестабільністю, складністю і невизначеністю. Характеристики зовнішнього середовища підприємств є джерелом інформації про господарську ситуацію та в загальному вигляді можуть бути охарактеризовані таким чином:

- фактори зовнішнього середовища взаємопов'язані – зміна одного з них приводить до зміни інших чинників;

- залежно від кількості чинників, на які підприємство вимушено реагувати, а також від мінливості кожного з них, зовнішнє середовище може бути більшою чи меншою мірою складним для підприємства;

- зовнішньому середовищу властива більша або менша рухливість та швидкість змін, які відбуваються в ньому;

Зовнішнє організаційно-правове поле підприємницької діяльності та підприємницьке середовище формують причини і фактори ризику та пов'язані з ними ризикові ситуації.

Суб'єкт управління (керуюча підсистема) – група фахівців (фінансовий менеджер, менеджер по ризиках, відділ ризикових вкладень капіталу, сектор страхових операцій, сектор венчурних інвестицій та ін.), яка на основі отриманої інформації, використовуючи моделі, методи і прийоми теорії ризику, визначає цілі, завдання, розробляє стратегію і тактику ризик-менеджменту на основі концепції прийнятного рівня ризику. Як правило, суб'єкт управління являє автономну модель управління, так як він самостійно формує мету ризик-менеджменту.

Інформаційне забезпечення управляючих впливів з боку суб'єкта управління включає статистичну, комерційну, фінансову і іншу інформацію. Відсутність інформації або її недостатня кількість обумовлюють невизначеність середовища підприємництва і змушують суб'єкта приймати на себе ризик.

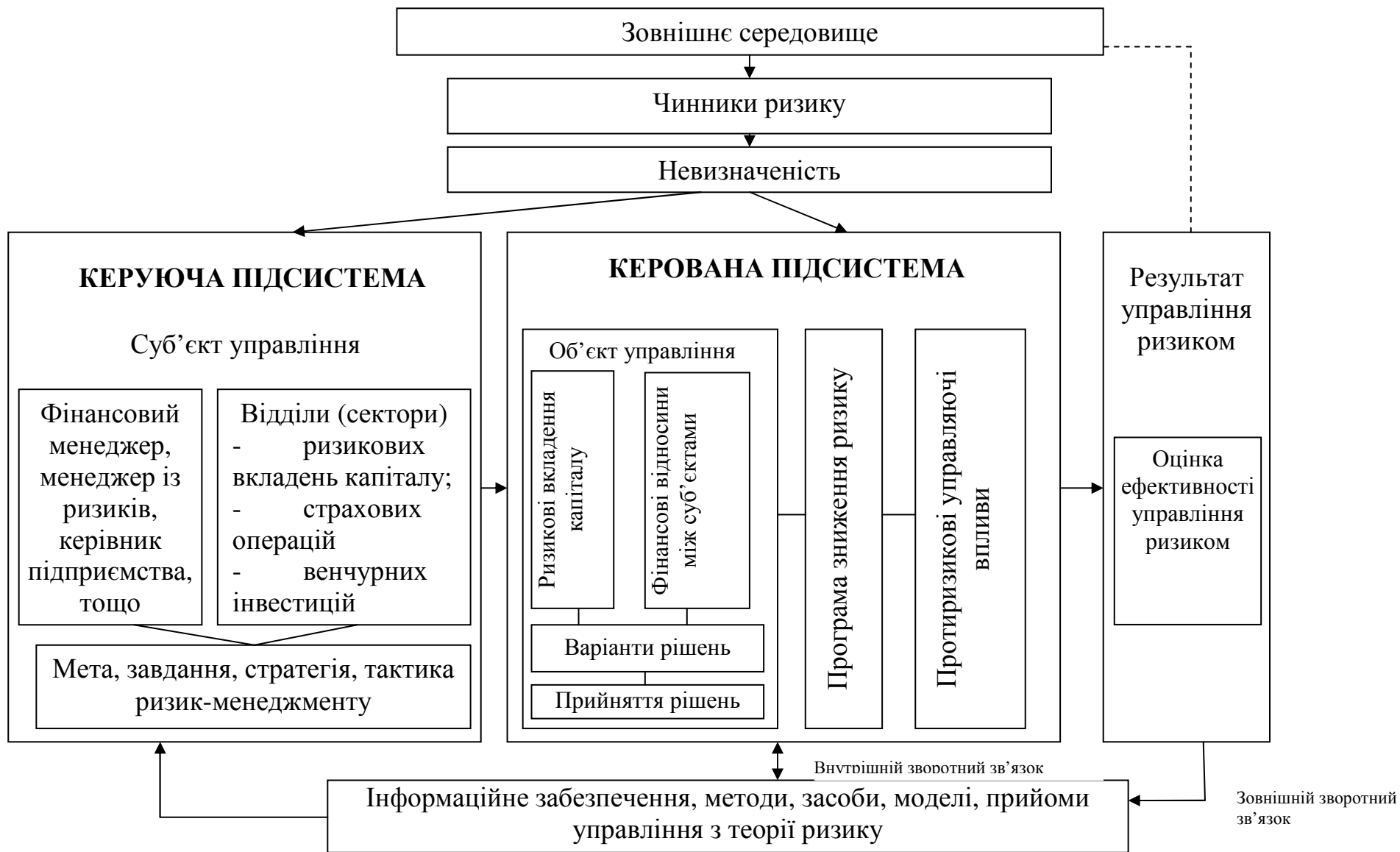


Рис. 1.3 – Модель управління ризиком в аспекті функцій суб'єкта управління

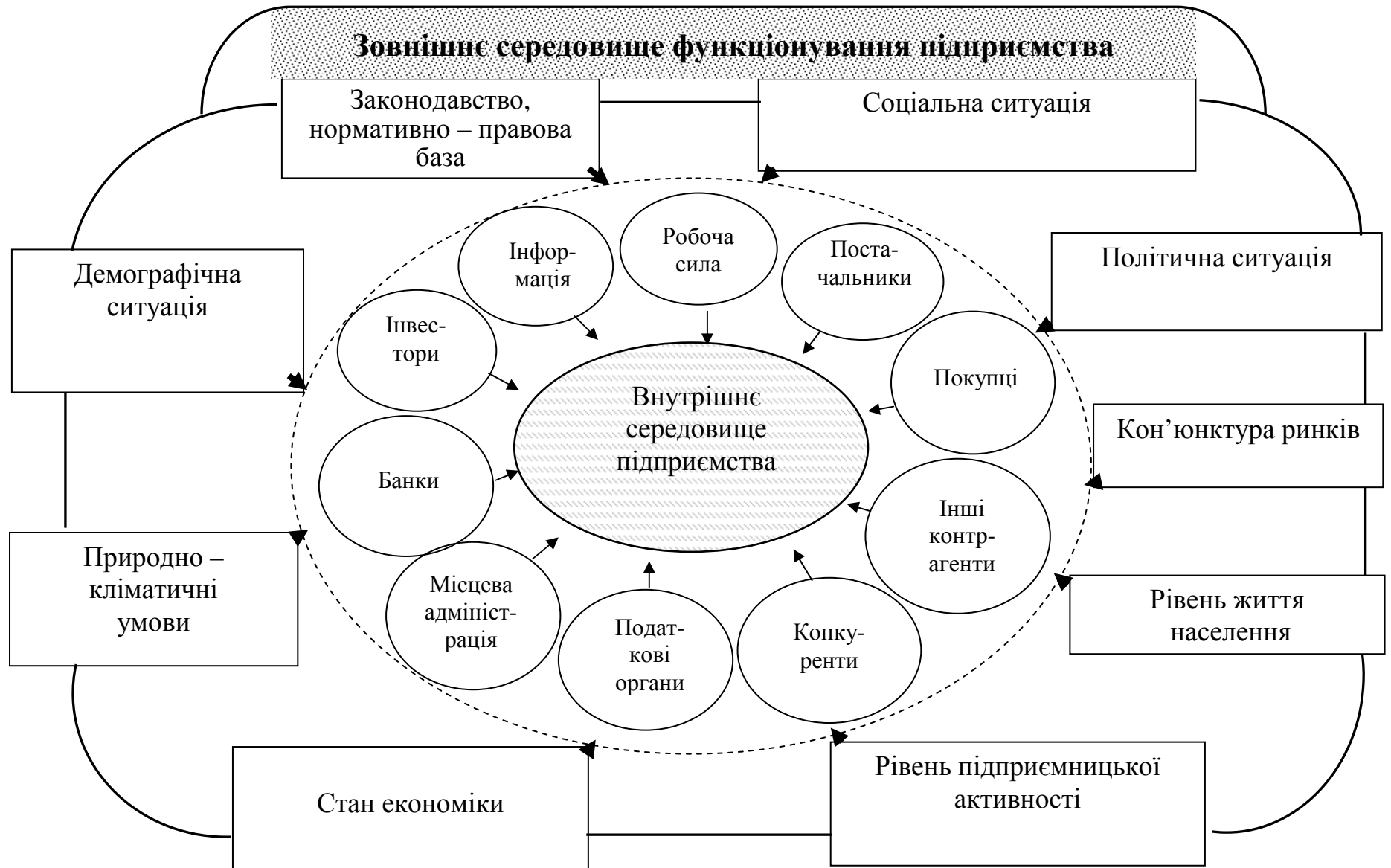


Рис. 1.4 – Зовнішнє середовище функціонування підприємства, як джерело ризиків

Об'єкт управління (керована підсистема) в ризик-менеджменті – ризикові вкладення капіталу і фінансові відносини між суб'єктами господарювання в процесі реалізації обраного рішення. До них належать відносини між позичальником і кредитором, між підприємцем, страхувальником і страховиком і т. п. Керованою змінною є розрахункова величина – ступінь ризику, яка виражена певним показником оцінки ризику.

Якість вирішуваних завдань для досягнення мети ризик-менеджменту забезпечується наявністю блоку прийняття рішень, внутрішньої і зовнішньої інформації, зворотними зв'язками, безпосередньо спрямованими на зниження ступеня ризику.

Блок прийняття рішення дає можливість оцінити ефективність розроблених стратегій і тактики ризик-менеджменту і пов'язаний з багатоваріантністю рішень, поєднанням стандартів і неординарності управлінських комбінацій, гнучкості та неповторності тих чи інших способів дій в конкретній ситуації. Це здійснюється на основі показників оцінки ефективності управління ризиком, критеріїв і способів вибору варіанту рішення та прийомів управління ризиком.

Показники оцінки ефективності управління ризиком у загальному вигляді характеризують можливі відхилення від запланованого прибутку.

Внутрішній зворотний зв'язок забезпечує якість прийнятих рішень та пов'язаний з динамізмом підприємницької діяльності, який потребує швидкості реакції на зміни середовища підприємництва. Основою такої реакції є моделі, методи, прийоми рішення конкретних практичних завдань, які дозволяють в тій чи іншій мірі підвищити визначеність ситуації за рахунок виявлення закономірностей ризику і ризикових вкладень капіталу і домогтися відчутного успіху. Недосконалість методології і некомпетентність суб'єктів управління можуть привести до завищення очікуваних розрахункових значень прибутку і доходів, що в порівнянні з реальними результатами діяльності сприймаються як втрати.

Зовнішній зворотний зв'язок є результатом реалізації програми управління ризиком. Якщо фактичні результати не відповідають очікуваним і ступінь (величина) ризику виходить за встановлені межі, то керуюча підсистема вносить корективи як в тактику, так і в стратегію ризик-менеджменту.

## Лекція 2

1.5. Функції системи управління ризиком.

1.6 Методичні підходи до побудови комплексної системи ризик-менеджменту на підприємстві.

1.7 Технологія управління ризиками на підприємстві.

### 1.5. Функції системи управління ризиком.

Для побудови системи управління ризиками на підприємстві необхідно чітко визначити функції об'єкта і суб'єкта системи управління (табл.1.3).

**Таблиця 1.3 - Функції системи ризик-менеджменту на підприємстві**

<b>Функції об'єкта ризик-менеджменту (управління ризиком в бізнес-процесах)</b>	
Організація детермінації ризику	Визначення і вимірювання ризику в ході природного функціонування підприємства
Організація діяльності підприємства в умовах ризику	Побудова системи функціонування підприємства в умовах постійного ризику
Організація по досягненню прийняттого рівня ризику	Побудова системи функціонування, що дозволяє досягати наміченого прибутку, не перевищуючи ймовірність виникнення ризикової ситуації
Організація зв'язків між суб'єктами	Побудова різних зв'язків між керівництвом, підрозділами, співробітниками і контрагентами підприємства
<b>Функції суб'єкта ризик-менеджменту (ризик-менеджер)</b>	
Прогнозування	Моделювання змін обсягу випуску продукції, завантаженості основних фондів і стану об'єкта в цілому, а також його різних частин в майбутньому
Організація	Створення правил, алгоритмів і процедур, що задають структуру апарату управління, встановлюють взаємозв'язки між управлінськими підрозділами, розробляють норми і методики управління
Регулювання	Вплив на об'єкт управління, за допомогою якого досягається стан стійкості цього об'єкта в разі виникнення відхилення від заданих параметрів. Регулювання охоплює, головним чином, поточні заходи щодо усунення виниклих відхилень
Координація	Забезпечує єдність відносин об'єкта управління,

	суб'єкта управління, апарату управління й окремого працівника
Стимулювання	Спонування менеджерів та інших фахівців до зацікавленості в результаті своєї праці
Контроль	Перевірка організації роботи зі зниження ступеня ризику. За допомогою контролю збирається інформація про ступінь виконання наміченої програми дії, дотриманні виробничого процесу, співвідношенні прибутку і ризику. На її підставі вносяться зміни у виробничі програми, організацію проектної та складальної роботи, організацію ризик-менеджменту
Аналіз	Вивчення та узагальнення даних, отриманих в ході контрольних дій, спрямовані на отримання більш точних прогнозів стану підприємства в майбутньому

### **1.6. Методичні підходи до побудови комплексної системи ризик-менеджменту на підприємстві.**

Мета створення системи управління ризиком на підприємстві: підвищити ефективність управління за рахунок своєчасного виявлення загроз як загальній безпеці підприємства, так і досягнення конкретних планових показників шляхом здійснення превентивних заходів щодо нейтралізації виявлених загроз.

Управління ризиком підприємства ґрунтується на концепції прийнятного ризику, що постулює можливість раціонального впливу на рівень ризику, доведення і утримання цього рівня в допустимих межах.

Комплексний ризик-менеджмент характеризується як безперервний процес, що охоплює всі сфери діяльності підприємства, в якому задіяні співробітники на різних рівнях управління. Комплексний ризик-менеджмент дозволяє підприємству досягти поставлені стратегічні цілі та передбачає єдність системи управління ризиками та загального менеджменту підприємства.

Істотні моменти при системному підході до управління підприємницькими ризиками:

- метою забезпечення безпеки діяльності підприємства є системний паралельний захист від різних видів ризиків, а при управлінні ризиками потрібно прагнути забезпечити баланс цілей;
- ризики, що мають різні джерела і пов'язані з одним об'єктом, розглядаються як єдиний комплекс чинників, що впливають на ефективність використання ресурсів;
- управління ризиками пов'язане з ефективністю роботи підприємства;
- щоб зменшити ризик на різних стадіях життєвого циклу підприємства, розробляється комплекс заходів;
- заходи щодо управління ризиками розглядаються як єдина система.

Системний підхід до управління ризиками дозволяє підприємству ефективно розподіляти ресурси з метою забезпечення максимального фінансового результату.

У загальному вигляді послідовність етапів побудови системи ризик-менеджменту представлена на рис. 1.5.

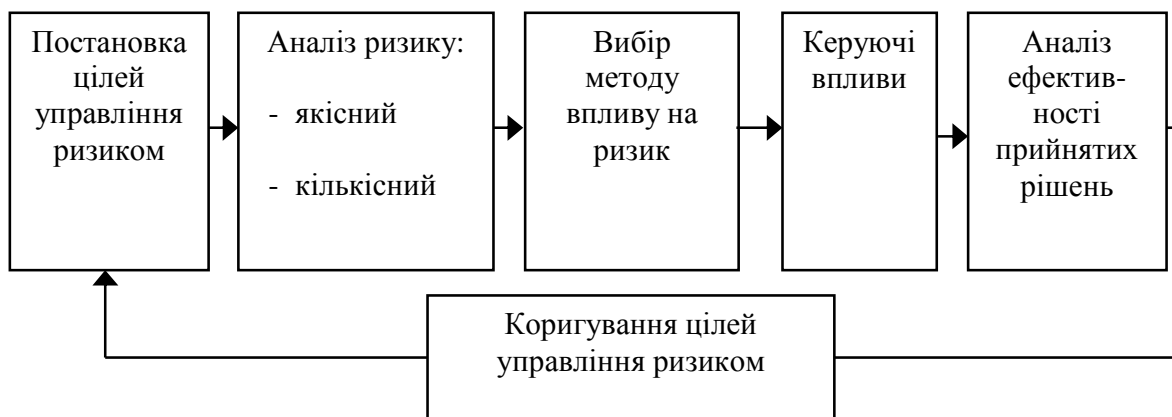


Рис. 1.5 – Етапи побудови системи ризик-менеджменту на підприємстві

Сучасні наукові розробки пропонують різноманітні етапи побудови системи ризик-менеджменту на підприємстві та їхню послідовність (рис.).

Незважаючи на різноманітність виділених економістами етапів побудови систем ризик-менеджменту, можна виділити основні з них, що повинні знайти відображення в технології управління ризиками на підприємстві: виявлення джерел і причин ризиків, ідентифікація ризиків, оцінка ризиків, вибір методів впливу на ризик, застосування обраних методів, контроль і коригування результатів управління (рис.1.6).

### 1.7. Технологія управління ризиками на підприємстві

Технологія управління ризиками на підприємстві базується на баченні його як виду цілеспрямованої діяльності менеджера і передбачає структурування процесу управління ризиком, тобто виділення елементів прийняття рішень і зв'язків між ними.

Під елементами процесу управління ризиком розуміють дії (процедури), а під зв'язками – взаємозв'язок дій (процедур), які призводять до досягнення мети ведення конкретного виду підприємницької діяльності (господарської операції, інвестиційного проекту), сполучених із ризиком. Для характеристики цих дій застосовують назви: етапи фази, роботи та ін.

В цілому процес управління ризиком доцільно представити у вигляді трьохетапного комплексу процедур (рис. 1.7):

I-й – постановка мети ведення конкретного виду підприємницької діяльності (господарської операції, інвестиційного проекту);

II-й – діагностика (аналіз та оцінка) ризику в процесі вибору рішення щодо здійснення конкретного виду підприємницької діяльності (господарської операції, інвестиційного проекту);

III-й – розробка превентивних заходів із запобігання надмірного ризику та / або заходів із мінімізації наслідків ризику.



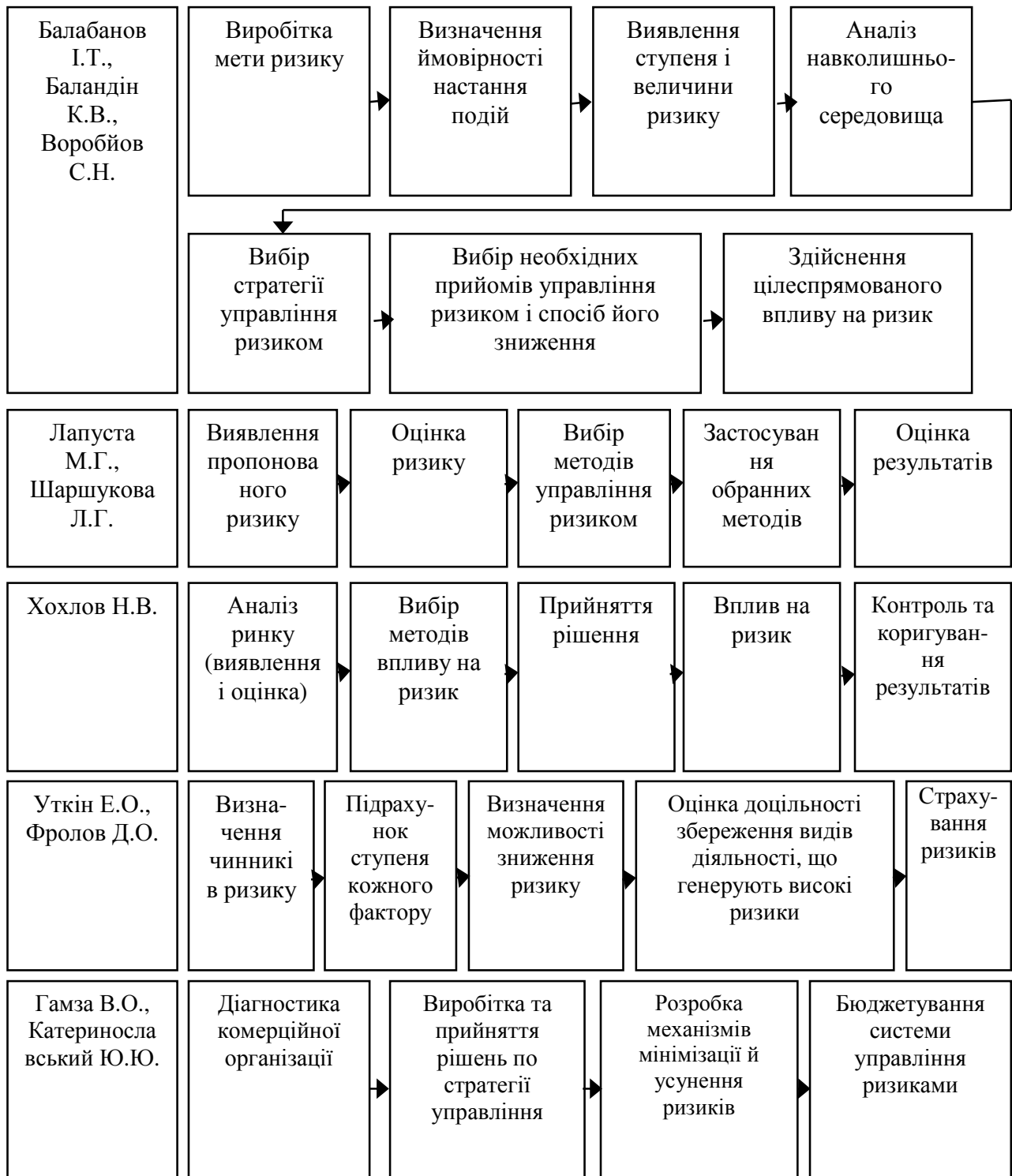


Рис. 1.6 – Етапи ризик-менеджменту, пропонувані різними авторами



Рис. 1.7 - Технологія управління ризиками на підприємстві

**Перший етап процесу управління ризиком** – постановка цілей. Будь-яка процедура управління починається з даного етапу, оскільки на основі поставленої мети визначаються завдання управління та сфера застосування.

У загальному вигляді метою управління ризиком може бути збереження повністю або частково своїх ресурсів та отримання очікуваного доходу (прибутку) в повному обсязі за прийнятного рівня ризику.

Мета являє собою модель майбутнього результату підприємницької діяльності та передбачає вибір конкретної сукупності ресурсів і способів (методів) їх використання для отримання необхідного результату у певних ризикових ситуаціях, що визначаються конкретними причинами та чинниками ризику. Необхідною умовою постановки мети є чітке точне визначення ознак і властивостей цього результату.

При формуванні мети вирішуються два компроміси:

- між бажаним та можливим;
- між передбачуваними до використання ресурсами в їх певному сполученні та умовами, в яких може бути реалізована обрана модель управління ризиком.

Перший компроміс – вирішення проблеми вибору, другий – проблеми використання можливостей обмежених ресурсів.

Особливістю мети управління ризиком є ієрархічність, тобто можливість поділу за рівнями ієрархії управління (у просторі) та за етапами управління (у часі).

Мета завжди є конкретною, хоча і має елементи невизначеності. Зокрема, мета управління ризиком – це результат, який необхідно отримати: вигреш, прибуток, дохід і т.п.

Результатом першого етапу є встановлення початкового (стартового, вихідного) рівня ризику, тобто ризику ідеї, задуму, рішення, що передбачається. Це ризик досить високого рівня, оскільки він визначений без урахування проведення заходів з його аналізу та пом'якшення (компенсації).

**До складу другого етапу управління ризиком – його діагностики** входять фази: аналізу ризиків – виявлення чинників ризиків, ідентифікація ризиків, їхній опис та пріоритизація; оцінки ризику (визначення розмірів шкоди, збитків та ймовірності їхнього настання) та аналізу отриманих варіантів для прийняття рішення.

Основою виявлення чинників ризику є особливості та специфіка передбачуваної підприємницької діяльності (господарської операції, інвестиційного проекту) та підприємницького середовища. Оскільки неможливо отримати повну і достовірну інформацію щодо чинників ризику, які оточують підприємство, то бажано мати систематизований перелік відомих чинників ризику та знати природу причин їх появи.

Сукупність виявлених чинників ризику дозволяє побудувати систему чинників ризику стосовно до конкретного виду діяльності (господарської операції, інвестиційному проекту).

Побудова цілісної ефективної системи управління ризиком неможлива без розкриття суті чинників, джерел ризику та їхньої класифікації, оскільки вони є своєрідною рушійною пружиною ризикових ситуацій.

Фактор ризику – це причини (рушійні сили), які породжують ризиковані процеси. Це передумови, що створюють можливість появи ризикових подій, або збільшують імовірність та реальність їхнього настання. Їхня дія піддає загрози зриву чи погіршення результатів функціонування підприємств. Дія чинників ризику веде до виникнення причин, які є джерелом виникнення ризику.

Джерела ризику – це конкретні складові елементи чинників, які обумовлюють можливість втрат.

Проявом фактора ризику виступає виникнення певної ризикової події, яка ймовірно очікувалась на стадії прийняття управлінського рішення (початку господарської операції), але фактично проявила себе після його прийняття (в ході проведення господарської операції). Ризикова подія є результатом дії певного фактора, що обумовлює певний вид ризику.

Чинники економічного ризику визначаються тими подіями, на тлі яких відбувається підприємницька діяльність, а також можуть викликатися внутрішніми причинами.

Система чинників ризику представлена: об'єктивними і суб'єктивними чинниками, зовнішніми і внутрішніми чинниками, загальними і галузевими чинниками.

Об'єктивні – обумовлюються імовірнісною сутністю природних, соціальних і технологічних процесів, багатоваріантністю матеріальних і ідеологічних відносин, у які вступають суб'єкти господарювання.

Об'єктивність ризику виявляється в тім, що це поняття відбиває реально існуючі в житті процеси, явища, сторони діяльності і ризик існує незалежно від того усвідомлюють його чи ні, враховують чи ігнорують.

Суб'єктивні – пов'язані з наявністю суб'єкта ризику (особи, що приймає рішення) ризик може бути пов'язаний з вибором визначених альтернатив і розрахунком імовірності їхнього результату; також може виникнути в силу помилкових чи злочинних дій; може бути пов'язаний з різним відношенням до ризику.

По відношенню до певного підприємства чинники, що обумовлюють невизначеність його економічної поведінки, стратегічних та ресурсних можливостей, прийнято поділяти на зовнішні та внутрішні.

Чинники зовнішнього характеру обумовлюють загальну ситуацію, у якій працює підприємство (див. рис. 1.4). Зовнішні чинники – являють собою ті умови, які підприємець, як правило, не може змінити, але повинний враховувати, тому що вони позначаються на стані справ.

Об'єктивною умовою функціонування підприємства є наявність безлічі внутрішніх і зовнішніх зв'язків. Підприємство існує не ізольовано, а у зовнішньому середовищі, яке характеризується нестабільністю, складністю і невизначеністю. Характеристики зовнішнього середовища підприємств у загальному вигляді можуть бути представлені таким чином:

- чинники зовнішнього середовища взаємопов'язані – зміна одного з них приводить до зміни інших чинників;

- залежно від кількості чинників, на які підприємство вимушено реагувати, а також від мінливості кожного з них, зовнішнє середовище може бути більшою чи

меншою мірою складним для підприємства;

- зовнішньому середовищу властива більша або менша рухливість та швидкість змін, які відбуваються в ньому;

- невизначеність зовнішнього середовища викликається недоліком інформації про дію певного чинника на підприємство, а також мірою достовірності наявної інформації.

Приклади зовнішніх чинників ризику: природно-географічні чинники, що обумовлюють вірогідність виникнення стихійних лих, пожеж, аварій, а також обсяги та структуру споживчого попиту тощо. Демографічні чинники, що впливають на обсяги та структуру попиту на товари та послуги. Суспільно-політичні чинники, що обумовлюють характер відносин власності, закони та норми ведення господарської діяльності підприємства, форми та інструменти державного регулювання бізнесу. Макроекономічна ситуація в країні в цілому, яка визначає стадію життєвого циклу економіки країни, інвестиційний клімат, темпи інфляції, макроекономічні пропорції між попитом та пропозицією, споживанням та нагромадженням, нормою прибутковості та темпами зростання різних сфер економіки тощо. Кон'юнктура ринків, на яких працює підприємство, яка обумовлює сталість їх розвитку, ціни та обсяги купівлі-продажу ресурсів (товарів, послуг), ступінь конкурентної боротьби та її методи.

Чинники зовнішнього середовища розділяються на чинники прямого і непрямого впливу.

До чинників прямого впливу відносяться:

- законодавство, регулювання підприємницької діяльності
- непередбачені дії органів державного і місцевого керування;
- податкова система;
- взаємини з партнерами;
- конкуренція підприємців;
- корупція і рекет.

До чинників непрямого впливу відносяться:

- політична обстановка;
- економічна обстановка в країні діяльності;
- міжнародні події;
- економічне становище галузі діяльності;
- стан НТП.

Більш систематизовано, чинники ризику підприємств, які зумовлені дією зовнішнього середовища за характером впливу і джерелам виникнення розділяються на чинники прямої і непрямой дії на макрорівні і чинники прямої дії на мезорівні.

На макрорівні чинниками прямої дії є: законодавство, яке регулює діяльність підприємств, непередбачені дії органів державного управління і місцевого самоврядування, податкова система, характер і стан ринкових відносин.

На мезорівні чинники ризику підприємств обумовлені їхніми взаємостосунками з партнерами, конкуренцією, взаємостосунками на ринках ресурсів. Дія цих чинників виявляється у наступному:

- наявності і ступені активності підприємств – конкурентів, тобто їхнього місця

на ринку, обсягів діяльності, асортименту товарів, видах послуг, що надаються, особливостях рекламної і цінової політики, економічному потенціалі;

- характері відносин підприємств з постачальниками товарів, матеріально - технічних ресурсів, а також з посередниками, тобто фірмами, що допомагають в просуванні, збуті товарів, надають консультативні, маркетингові, транспортні, рекламні послуги;

- стані джерел забезпечення підприємства трудовими ресурсами необхідних спеціальностей і кваліфікації, наявності системи навчання на самому підприємстві, його взаємостосунках з відповідними учбовими закладами, біржею праці і т. ін.;

- умовах взаємовідносин з фінансовими інститутами, тобто з державними податковими, митними органами, з банками, інвестиційними, страховими компаніями, брокерськими фірмами;

- відносинах підприємства із засобами масової інформації, профспілками, товариством захисту прав споживачів, екологічними і іншими суспільними організаціями.

Конкуренція відноситься до основних чинників, що впливають на рівень ризику сучасних підприємств на мезорівні, оскільки конкуренти ведуть боротьбу за ринки збуту, за матеріальні, трудові ресурси, капітал. Це може бути як стимулом, так і гальмом роботи.

Значний вплив на рівень ризику має характер взаємостосунків підприємства з партнерами. Ризик полягає у порушенні договірних зобов'язань постачальниками і змінах договірних умов щодо тарифів, обсягів надання послуг і т. ін. з боку інших контрагентів послугами яких користуються підприємства, внаслідок чого підприємства несуть втрати або додаткові витрати.

До чинників непрямої дії на макрорівні відносяться наступні загальноекономічні, загальнополітичні, демографічні, природні чинники, що обумовлюють підприємницьку діяльність: стабільність державної економічної і соціальної політики; фінансова, кредитна, податкова політика; стан купівельної спроможності населення; демографічна ситуація; наявність розвиненої торгової інфраструктури.

Значний вплив має також наявність або відсутність спеціальних фондів, фірм з фінансової підтримки підприємств; розвиток галузей промисловості з виробництва технологічного устаткування, спрощення процедур державного регулювання господарської діяльності підприємств і т. ін.; забезпеченість підприємств інформаційними технологіями, засобами комунікацій; розвиток зовнішньоекономічних зв'язків. Певний вплив роблять стихійні лиха.

Чинники непрямої дії впливають на рівень ризику підприємств не так помітно, проте ступінь їхнього впливу може бути значним.

На ризик діяльності підприємств має вплив загальний стан економіки. Такі негативні явища як кризи, неконтрольовані інфляційні процеси підривають стимули економічного зростання, роблять невизначеними перспективи розвитку, приводять до невпевненості, відсутності необхідної достовірності у прогнозах, негативно впливають на результати діяльності підприємств.

Такий чинник непрямої дії, як політична нестабільність, викликає підвищену

невпевненість не тільки в успішності результатів діяльності, але і в можливості ведення справи. Політична нестабільність не дозволяє налагодити надійні і довготривалі зв'язки з партнерами, визначити величину і структуру споживчого попиту, що посилює загальний рівень ризику.

Вплив на рівень ризику законодавства і державних органів суперечливий. З одного боку, вони упорядковують діяльність підприємств, оскільки в ринковій економіці взаємодія між покупцями і продавцями підпадає під дію багатьох обмежень. Але, з іншого боку, законодавство, яке регулює підприємницьку діяльність характеризується мінливістю, а іноді і невизначеністю, що створює несприятливе для неї середовище, а це збільшує рівень ризику. У сучасний час в Україні цей чинник має істотний вплив на діяльність підприємств.

Стан податкового законодавства є чинником ризику підприємств через високі ставки податків та його нестабільність. Це позбавляє підприємства впевненості у надійності своєї діяльності. В цілях економії податкових платежів підприємства йдуть на протиправні дії, крім того, можливі помилки, викликані невчасним реагуванням на зміни ставок і умов стягування податкових платежів. Це негативно позначається на діяльності підприємств і підвищує ризик.

Демографічна ситуація впливає на обсяг і структуру попиту на товари і послуги.

Природні умови викликають ризики, що відносяться до групи форс-мажорних обставин внаслідок повеней, землетрусів, ураганів, засухи, епідемій і т. ін. Вони не дуже часто зустрічаються в діяльності підприємств торгівлі, проте за розмірами збитків та негативним наслідком є дуже значними.

Сучасні дослідження з виявлення ступеня впливу чинників зовнішнього середовища на сучасне становище підприємств показали, що найбільшу небезпеку несуть такі чинники, як:

- ринкові (розмір ринку; форми ринку у певній сфері діяльності, ступінь монополізації; темпи зростання ринку; життєві цикли попиту; рівень задоволення попиту; динаміка попиту; інтенсивність конкуренції; ціни на чинники виробництва; доходи різних соціальних груп);

- макроекономічні (темпи інфляції; рівень зайнятості населення; бюджетний баланс; стабільність курсу гривні; ставки за кредитами; тарифи на транспортні послуги і енергоресурси; податкові ставки; розміри інвестицій);

- конкурентні (кількість конкурентів; мотивація конкурентів; рефлексія дій конкурентів; готовність конкурентів йти на кооперацію; задоволеність конкурентів своїм існуючим положенням; уразливість конкурентів; ступінь диференціації товарів).

Функціонування підприємств з позицій дії зовнішніх для них чинників постійно знаходиться під загрозою зриву або погіршення через можливе порушення необхідних регіональних або галузевих потоків, що може бути викликано дією органів державної влади, різних контрагентів або недостатньою кількістю покупців. Вплив зовнішніх чинників ризику, без сумніву, повинен бути врахований, проте, складність полягає в їх об'єктивності і відсутності можливості дії на них з боку підприємств. Визначаюче значення в здатності протистояти негативному впливу зовнішніх чинників ризику має внутрішня стійкість підприємств.

Слід звернути увагу на те, що дія чинників конкуренції, політичних і соціальних

є суперечливою: з одного боку, є значна небезпека, з іншого відкриваються не менш істотні можливості.

Привести до виникнення ризику суб'єктів господарювання може не тільки вплив зовнішнього оточення, але і середовище, що склалося усередині них. Будь-яка складова частина діяльності підприємства є чинником ризиків, які можуть виникнути з боку організації руху сировини та напівфабрикатів (товарів – у торгівлі), виробничого процесу (торговельного процесу – у торгівлі), технічної озброєності, управління капіталом, кадрового складу, менеджменту і маркетингу й інших аспектів діяльності.

Внутрішні чинники ризику – пов'язані з поточною діяльністю підприємств і її організацією і можуть викликатися будь-якою складовою чи елементом діяльності підприємства.

Основні внутрішні чинники ризику пов'язані з:

- стратегією підприємства – прийняттям стратегічних рішень;
- визначенням принципів діяльності;
- маркетинговою діяльністю;
- недостатньою ефективністю використання ресурсів;
- організацією операційної діяльності і менеджментом на підприємстві;
- неефективною фінансовою діяльністю.

Внутрішні чинники ризику кращим чином можуть бути охарактеризовані з використанням схеми яка характеризує процес господарської діяльності конкретного підприємства.

Їх можна розділити на наступні групи:

- чинники, що відносяться до основної виробничої (торгової) діяльності: формування і ефективність використання ресурсного потенціалу, достатність і ціна капіталу, що використовується, організація товарного обігу, організація виробничого (торгового) процесу;

- чинники управлінської діяльності: розробка та ухвалення стратегічних, тактичних, оперативних рішень;

- чинники маркетингової діяльності: оцінка кон'юнктури ринку, ступеня конкуренції, конкурентних позицій;

- чинники відтворювальної діяльності: формування і використання прибутку, інвестиційна активність. Конкретними складовими елементами зовнішніх і внутрішніх чинників ризику підприємств торгівлі є обумовлені ними причини ризику, які характеризують дії, що спричиняють настання ризикових подій.

Прикладом прояву внутрішніх чинників є вихід з експлуатації обладнання підприємства, вимушений ремонт приміщень внаслідок аварійних ситуацій, хвороба або звільнення ключових працівників з роботи при неможливості їх заміни новими співробітниками, втрата частини власного капіталу в зв'язку зі змінами у складі засновників (або власників) підприємства, неможливість пролонгації старих або отримання нових кредитів, помилкові управлінські рішення, що не дозволили отримати бажаний результат тощо.

Розподіл чинників ризику на загальні та галузеві відбувається з наступних міркувань. Загальні чинники ризику - впливають на підприємства безвідносно до



їхньої галузевої приналежності:

- соціально-економічна нестабільність;
- відсутність чіткої системи нормативних і законодавчих документів;
- низький рівень кваліфікації і відсутність необхідного рівня підготовки кадрів;
- брак інформації;
- недоліки в плануванні і прогнозуванні діяльності;
- дії конкурентів і партнерів;
- стихійні лиха;
- рекет, злочинність.

Галузеві чинники визначаються напрямом діяльності підприємства та містять природнокліматичні умови; стан інфраструктури; дію інфляції; стан НТП; період обороту капіталу.

**Ідентифікація ризиків** є базовим елементом методики управління ризиками, до неї входять дві складові: виявлення ризику та його опис. Ця робота повинна проводитися спеціалістами підприємства на основі виявлення можливих втрат та перешкод, які можуть мати місце у процесі проведення кожного виду господарських операцій (інвестиційних проектів) підприємства або діяльності підприємства в цілому.

Ідентифікація ризику здійснюється для пошуку відповідей на наступні питання:

- де зосереджені основні види ризику?
- які з видів ризику найбільш небезпечні для даного виду діяльності (прийнятого рішення, інвестиційного проекту)?
- які з ризиків є керованими, а які – ні?

На основі ідентифікації вирішуються такі завдання:

- віднесення ризиків до однієї з трьох основних категорій: ті, що часто зустрічаються – відомі ризики; ризики які можливо передбачити; непередбачені ризики;
- побудова класифікаційних схем ризиків з урахуванням призначення підприємницьких структур і специфіки їхньої діяльності.

Процес ідентифікації починається з процедури виявлення ризиків.

Методи виявлення ризику є способами збору інформації, які дозволяють виявити можливі небезпеки для предмету дослідження. Необхідна інформація може бути одержана безпосередньо з внутрішніх і зовнішніх джерел. Більш глибока робота проводиться при використанні спеціальних методів

Внутрішня інформація може бути одержана з форм бухгалтерської і статистичної звітності; первинних документів, безпосередньо пов'язаних з проведенням господарських операцій, що вивчаються (укладені договори, акти інвентаризації, позови і претензії до підприємства, товаротранспортні документи, звіти матеріально-відповідальних осіб). Задача аналітика полягає у розгляданні й аналізі первинних даних.

Зовнішня інформація може бути одержана із законодавчих, нормативних, інструктивних актів; офіційної інформації щодо рівня інфляції, зміни цін, про рівень облікової ставки НБУ; за даними моніторингу ринків, на яких працює підприємство; з інформації щодо ефективності діяльності галузі, до якої належить підприємство і окремих підприємств-аналогів і підприємств-конкурентів; інформації, що відображує

статистику банкрутств; інформації щодо умов зовнішнього страхування ризику і стан ринку страхових послуг; інформації щодо арбітражної практики з рішень спірних питань.

До системи спеціальних методів виявлення ризику входять: опитувальні листи; складання і аналіз діаграми організаційної структури підприємства; складання і аналіз карт технологічних потоків виробничих процесів; інспекційні відвідування; консультації фахівців у даній галузі.

Опитувальні листи – метод виявлення ризиків у вигляді відповідей на питання, що містяться в них. Розрізняють універсальні (стандартизовані) та спеціалізовані опитувальні листи.

Універсальні опитувальні листи містять в собі питання загального характеру. Перевага цього методу у тому, що є певна описова форма, яка охоплює усі сторони діяльності підприємства. Недоліком є те, що вони не в змозі передбачити всі можливі види збитку для конкретної галузі або підприємства, а також вони не стимулюють респондентів виявляти характерні для їхнього підрозділу особливості ризику, що виходять за рамки поставлених питань.

Спеціалізовані опитувальні листи розробляються для конкретних видів діяльності з урахуванням їх особливостей і деталізації окремих положень.

Опитувальні листи розробляються і використовуються асоціаціями консультантів і страховиків для уніфікації статистичних даних.

Наприклад, стандартний опитувальний лист з виявлення ризиків підприємства може містити наступні розділи:

- загальна інформація;
- фінансові і адміністративні дані;
- дані щодо управління підприємством;
- відомості щодо територіальної структури і розташування підприємства;
- відомості щодо персоналу та населення, що проживає поблизу;
- опис технології виробництва;
- перелік майна;
- перелік транспортних засобів;
- дані щодо страхування об'єктів;
- інформація щодо збитків в результаті аварій і відмови устаткування;
- дані про заявлені позови і компенсації, що виплатять;
- додаткові відомості.

Кожен розділ опитувального листа повинен містити докладний перелік питань, який дозволяє скласти повне уявлення щодо структури та кількісних показників об'єкту.

Метод структурних діаграм призначений для аналізу особливостей структури підприємства та пов'язаних з цим ризиків. Структурні діаграми є графічним зображенням структури підприємства (об'єднання, фірми) за підрозділами, що входять до його складу.

Цей метод призначений для виявлення можливих внутрішніх ризиків, пов'язаних з якістю менеджменту, організацією збуту і реклами, комерційними ризиками і дозволяє визначити такі форми ризику, як дублювання, залежність та

концентрацію. Конкретний вигляд структурних діаграм залежить від типу керування, що склався на підприємстві та принципів розподілу функцій для певних підприємств та компаній. Для великих підприємств, які містять у своєму складі численні різноманітні підрозділи слід застосовувати підхід за яким спочатку будується базова діаграма для усієї компанії, а потім структури окремих підрозділів розшифровуються на діаграмах наступних рівнів.

Складання і аналіз карт технологічних потоків та потокових діаграм є графічним зображенням окремих технологічних процесів виробництва та їхнього взаємозв'язку. За допомогою карт потоків можна виявити основні елементи виробничого процесу від яких залежить надійність і стійкість господарської діяльності. Їх називають вузловими, оскільки порушення їхнього режиму та вихід з ладу переривають весь виробничий процес або приводять до виникнення критичних з точки зору аварійності ситуацій.

Карти можуть складатися для певного виду діяльності в цілому; усіх внутрішніх виробничих процесів; окремих технологічних процесів усередині підприємства; окремих технологічних ланцюжків.

Переваги цього методу полягають у тому, що за допомогою карт можна отримати кількісні значення можливих збитків у разі настання негараздів на одній із стадій технологічного циклу; є можливість визначити різні шляхи перерозподілу ресурсів і мінімізувати збитки; є можливість виявити вузькі місця виробничого процесу.

Використання карти потоків, яка описує сукупність виробничих процесів та елементів керування дає можливість долучити до сфери розглядання інциденти, які виникають не лише як результат фізичного ушкодження обладнання, але й як наслідок помилкових управлінських рішень.

Обмеженість застосування даного методу виявлення ризиків полягає у тому, що карти потоків зорієнтовані лише на процеси. Тому одночасно слід використовувати інші методи отримання вихідної інформації щодо ризиків. Також, карти самі по собі не вказують на уразливість окремих стадій виробничого процесу. Тому, під час виявлення ризиків, карти потоків необхідно доповнювати відомостями щодо можливої частоти і тяжкості минулих збитків, які можуть бути отримані, наприклад, з опитувальних листів.

Під час дослідження опитувальних листів, фінансової документації або карт потоків деякі моменти можуть виявитися не зовсім ясними або можуть викликати додаткові запитання. Для отримання додаткової інформації та перевірки на місцях її достовірності та повноти організують інспекційні відвідування на підприємства.

Інспекції можуть бути несподівані (застати зненацька) та ті, що організуються завчасно. Під час інспекції можуть бути вирішені або уточнені наступні питання: розташування об'єкту та ступінь його близькості до населених пунктів, інших промислових об'єктів; опис та оцінка системи керування (загальний та фінансовий менеджмент, маркетинг, бухгалтерський облік); наявність та склад основних та оборотних фондів; загальна характеристика та склад особливо небезпечних виробництв; детальний опис подій, що сталися або претензій.

Результати інспекційних відвідувань оформлюються у формі звітів, які повинні містити: мету обстеження; дату і місце його проведення; короткий зміст проведених бесід із співробітниками; одержані дані і матеріали; результати обстеження; резюме. За підсумками інспекції у загальну базу даних підприємства необхідно занести відповідні уточнення, які стосуються виявлених ризиків.

У роботі з виявлення ризиків використовуються також відповідні прийоми і способи: індуктивний і дедуктивний методи; ретроспективний і проспективний аналіз; підхід, заснований на визначенні ознак появи можливих ризиків; метод аналізу; прогнозування ризику.

Індуктивний метод – спосіб розпізнавання ризикової ситуації, за якого від спостереження окремих її елементів переходять до розпізнавання ризику в цілому.

Дедуктивний метод – виходить від вивчення ризикової ситуації в цілому до вивчення її елементів, тобто створюється ланцюжок вивчення ризику: розпізнавання ризику → чинники ризику → джерела ризику → наслідки ризику → оцінка ризику. Під час використання цього методу важливе значення має критерій розділення на елементи. Рекомендованим критерієм є чинники ризику. За цим критерієм ризик ділиться таким чином:

- суб'єкти, що задіяні у виробництві і його підготовці: основні (кадри, постачальники, керівництво, кредитори, покупці); допоміжні (агенти, експедитори, комісіонери);

- суб'єкти господарювання: об'єкти тривалого використання (основні фонди); оборотні об'єкти (гроші, цінні папери, товарно-матеріальні цінності);

- природні явища;

- суспільні форми: ринки (товарів, послуг, робочої сили, фінансові); конституційно-правові основи; суспільні групи (партії, профспілкові організації).

Проспективний аналіз передбачає забезпечення виконання робіт з виявлення ризику за наступним ланцюгом: подія → втрати → негативний вплив.

Ретроспективний аналіз являє собою забезпечення виконання робіт з виявлення ризику за наступним ланцюгом: негативний вплив → втрати → подія.

Спосіб виявлення ризику на основі визначення ознак появи ризиків ґрунтується на складанні переліку основних ознак, які можуть викликати ризикові ситуації. Наприклад, відсутність маркетингових досліджень, відсутність товарної диверсифікації, відсутність програми рекламної діяльності, відсутність і неповнота інформації про конкурентів є ознаками того, що підприємство схильне до ринкового ризику.

Оцінка (вимір) ступеня ризиків проводиться тільки після їх ідентифікації і віднесення до однієї з трьох категорій – відомі ризики; ризики які можливо передбачити; непередбачені ризики. Основою оцінки є підбір моделей оцінки ризику: для відомих ризиків застосовуються детерміновані моделі, при розгляді передбачуваних ризиків – імовірнісні і стохастичні моделі, а для непередбачених ризиків – методи статистичного моделювання і моделі експертного оцінювання.

Правильна оцінка ризику дозволяє об'єктивно представити обсяг можливих втрат і намітити шляхи до їх запобігання або зменшення, а в разі неможливості запобігання втрат – забезпечити їх відшкодування.

Процес оцінки ризиків включає аналіз наслідків ризикових подій та передбачає визначення результатів впливу на персонал, майно або навколишнє середовище у разі настання небажаної події та розрахунок можливих фінансових втрат підприємства в разі ризикової події.

Оцінка рівня ризику може бути проведена різними методами: статистичним, експертним, розрахунково-аналітичним (методом чутливості або комп'ютерного моделювання) тощо. Вибір методу оцінки, який можливо та доцільно використовувати, залежить від характеру ризику, інформаційного забезпечення дослідження, важливості точної оцінки вірогідності виникнення ризикової події.

Фінансові втрати, які ймовірно очікуються, можуть бути оцінені в абсолютному вимірі (грошовому або натуральному) або відносно до якогось показника господарської діяльності підприємства (доходів, прибутку, витрат, активів чи капіталу). Оцінка фінансових витрат може бути проведена статистичним методом або експертно.

Під час проведення експертизи доцільності ризику необхідно порівняти між собою:

по-перше, рівень ризику та рівень доходності, який очікується, та порівняти його зі співвідношенням між ризиком та доходністю діяльності, яке фактично склалося або є середньоринковим показником;

по-друге, розмір фінансових втрат, можливих внаслідок ризикових подій, з наявними фінансовими можливостями підприємства.

Польський економіст Броніслав Мінц поміркований ступінь ризику пропонував встановлювати у залежності від таких параметрів:

- розмір основного капіталу;
- розмір власного капіталу;
- рівень рентабельності;
- розмір прибутковості (доходності);
- фінансовий стан (чим більш міцним є фінансове становище підприємства, чим більш різноманітною є номенклатура його виробництва, тим менше потрібно турбуватися про безпеку ризику).

Підприємство яке має великий розмір капіталу та випускає багато номенклатурну продукцію у меншому ступені є чутливим до ризику, ніж невелике підприємство. З іншого боку невелике підприємство є більш гнучким та мобільним під час змін ринкової ситуації.

Результатом цієї роботи має бути відповідь про доцільність такого рівня ризику для підприємства.

Можливі три варіанти оцінки доцільності ризику.

1. При визнанні ризику абсолютно доцільним операція чи діяльність підприємства, який він притаманний, проводиться за сценарієм який фактично склався або проектувався. При цьому повинні проводитися звичайні (типові для цього підприємства) заходи щодо контролю та фінансування ризику.

2. При визнанні ризику абсолютно недоцільним діяльність підприємства, що пов'язана з цим ризиком, припиняється (проект проведення певної господарської операції відхиляється).

3. При неможливості остаточної оцінки доцільності ризику (сумнівна доцільність) переходять до наступного етапу роботи із розробки стратегії управління ризиком та заходів мінімізації, контролю та фінансування ризику.

Карта ризиків підприємства узагальнює дані про опис ризику, діючі механізми контролю, заплановані заходи щодо зниження рівня ризику та відповідальних за їхню реалізацію. Формування «карти ризику» дозволяє чітко визначити пріоритетні напрямки управління ризиками та встановлювати найбільш ефективні методи контролю.

Отримані оцінки ступеня ризику є вихідними даними для третього етапу управління ризиком – розробки заходів щодо зменшення ризику.

Початковою фазою є вибір стратегії і тактики ризик-менеджменту. Стратегія визначає напрям і методи використання ресурсів для досягнення мети ризик-менеджменту. У свою чергу тактика являє набір практичних методів і прийомів ризик-менеджменту для обмеження ступеня ризику в конкретних умовах.

Реалізація фази вибору засобів і прийомів управління ризиком передбачає використання як стереотипних, так і оригінальних рішень, що містить економічно обґрунтовані рекомендації та заходи, спрямовані на зменшення початкового рівня ризику до прийняттого рівня. Необхідно відзначити, що на вибір прийомів управління іноді істотний вплив здійснює чинник психологічного сприйняття суб'єктом управління ризикових рішень.

Практика ризик-менеджменту містить різноманітні підходи до мінімізації наслідків ризику для діяльності підприємства. В загальному вигляді вони поділяються на дві великі групи:

- організаційні або методи контролю рівня ризику;
- економічні або методи фінансування ризику.

Визначивши певний перелік заходів, проводять повторну оцінку доцільності ризику, визначаючи своє кінцеве ставлення до виду діяльності або операції, експертиза якої проводиться.

Завершальною фазою управління ризиком є розробка програми дій щодо зниження ступеня і величини ризику. Програма представляє набір керуючих впливів у вигляді антиризикових заходів і необхідних для цього обсягів і джерел фінансування, конкретних виконавців і термінів виконання.

Додатковими орієнтирами під час реалізації ризик-менеджменту є політика, процедури і правила управління ризиком. Вироблення політики є загальним керівництвом для дій і прийняття рішень на тривалий період, що полегшує досягнення мети ризик-менеджменту. Конкретизацією політики є процедури, що представляють собою запрограмовані рішення та описують послідовність дій, які слід виконувати в конкретній ситуації. Процедура обмежує свободу дій суб'єкта невеликим числом альтернатив. Якщо успішна реалізація програми і планів залежить від точного виконання завдання, то в цьому випадку розробляється правило, яке повністю виключає свободу вибору, тобто правило визначає, що конкретно суб'єкт управління повинен зробити в специфічній одиничній ситуації ризик-менеджменту.

У технологічному ланцюжку важливими також є заключні фази ризик-менеджменту. Організація виконання наміченої програми передбачає об'єднання фахівців, які спільно її реалізують на основі визначених правил і процедур.

Контроль за виконанням наміченої програми спрямований на своєчасне виявлення (в ідеалі – попередження) істотної зміни рівня ризику, визначення його причини.

У ході проведення роботи з мінімізації ризику необхідно періодично повторювати окремі етапи процесу оцінки ризику для оперативного коректування попередньо розробленої стратегії.

### **Питання для самоконтролю**

1.1. Сучасна концепція управління підприємницькими ризиками та її складові.

1.2. Сутність та структурна будова системи управління ризиками на підприємстві.

1.3. Цілі та функції системи управління ризиком.

1.4. Методичні підходи, технологія та організація комплексної системи управління ризиками на підприємстві.

1.5. Що є передумовою економічного ризику у ринковій економіці? Чому економічний ризик можна розглядати як плату за відносну економічну свободу суб'єктів господарювання у ринковій економіці? У чому полягають особливості сучасного ризику?

1.6. На якому етапі розвитку економічних відносин у діяльності підприємств виникають економічні ризики? У чому полягає відмінність (особливість) економічного ризику?

1.7. Особливості сучасного ризику.

1.8. У чому полягає взаємозв'язок та взаємозалежність різних видів ризику. Що є основою цих взаємозв'язків?

1.9. Дати характеристику ступеня впливу чинників зовнішнього середовища які є найбільш небезпечними для підприємств у сучасний час – ринкових, макроекономічних, конкурентних.

1.10. Поясніть чому за нормальних економічних умов довгострокові позики дорожчі за короткострокові?

1.11. Особливості керування підприємством в умовах ризику. Дати характеристику основних етапів процесу дослідження та мінімізації ризику підприємства. У чому його відмінності від схеми організації ризик-менеджменту на підприємстві?

## **Тема 2. Стратегія, політика та тактика управління ризиками**

### **Лекція 1**

2.1. Сутність та правила побудови стратегії ризик-менеджменту.

2.2. Форми та зміст тактичного управління ризиком.

**2.1. Сутність та правила побудови стратегії ризик-менеджменту.**

Управління ризиком здійснюється згідно певної стратегії й тактики. Стратегія управління ризиком – це загальний довгостроковий курс досягнення намічених цілей, в основу якого покладено прогнозування ризику та напрямів його зниження.

Тактика управління ризиком містить конкретні методи та прийоми для вибору найоптимальнішого рішення та досягнення результатів у конкретних умовах.

Можливе застосування наступних стратегій управління ризиком:

- індуктивна стратегія, яка передбачає збір, систематизацію та узагальнення фактів;

- дедуктивна, що являє собою висування гіпотез та зіставлення їх з фактичними даними;

- позитивна – вивчення поточної ситуації;

- нормативна – формування суб'єктивних уявлень про майбутні події.

Стратегія й тактика управління ризиком є підпорядкованими щодо загальної стратегії й тактики підприємства, та мають сприяти більш успішному його функціонуванню.

Неодмінною умовою успішного функціонування підприємства є побудова ефективної стратегії управління, формування якої залежить від особливостей організації. У 80-х на початку 90-х років стратегія стала невід'ємною частиною управління бізнесом практично у всіх країнах з ринковою економікою. Глобалізація економічних процесів, зростання конкуренції, збільшення впливу іноземних компаній обумовили широке визначення стратегічного мислення як єдиного правильного підходу до управління підприємством, а в сучасному кризовому періоді питання стратегічного управління набуває все більшої актуальності.

Стратегія управління ризиком – це мистецтво управління діяльністю підприємством у невизначеній господарській ситуації, засноване на прогнозуванні ризику і прийомах його зниження.

Стратегія управління – це спосіб використання засобів для досягнення поставленої мети за допомогою певного набору правил і обмежень для прийняття рішення.

Тактика управління – це конкретні методи і прийоми для досягнення поставленої мети в конкретних умовах. Завданням тактики управління є вибір оптимального рішення і найбільш прийнятних у даній господарській ситуації методів та прийомів управління.

Для підприємства дуже важливо розробити стратегію управління економічним ризиком, для чого необхідно дати конкретні відповіді на наступні питання:

- які саме види комерційних ризиків підприємство зобов'язане враховувати у своїй діяльності;

- які способи й інструменти дозволяють управляти цими ризиками;

- який обсяг комерційного ризику підприємство може взяти на себе (прийнятна сума збитку, що може бути погашена з власних коштів).

Однак тільки формулювання стратегії для управління економічним ризиком недостатньо, потрібно ще мати механізм її реалізації – систему управління економічними ризиками, що у свою чергу припускає:



- створення ефективної системи оцінки і контролю прийнятих рішень;
- виділення в організації спеціального підрозділу (працівника), якому буде доручене управління ризиками;
- виділення коштів і формування спеціальних резервів для страхування ризиків, покриття збитків і втрат.

При виборі стратегії і прийомів управління ризиком часто використовується певний стереотип, який складається з досвіду і знань фінансового менеджера в процесі його роботи і є основою навичок у роботі. Наявність стереотипних дій дає менеджеру можливість у визначених типових ситуаціях діяти оперативно і найбільше оптимально. При відсутності типових ситуацій фінансовий менеджер повинний переходити від стереотипних рішень до пошуків оптимальних для себе ризикових рішень.

Схема організації стратегічного ризик-менеджменту представлена на рисунку 2.1. Стратегія (від лат. військо + веду) являє собою мистецтво планування, керівництва, заснованого на правильних і довготермінових прогнозах. Під стратегією (політикою) керування розуміються напрямки і способи використання засобів для досягнення поставленої мети. Кожному способу відповідає визначений набір правил і обмежень для ухвалення кращого рішення. Стратегія (політика) допомагає сконцентрувати зусилля на різних варіантах рішення, не в супереч генеральній лінії стратегії та відкинути всі інші варіанти. Після досягнення поставленої мети стратегія, що виконується припиняє своє існування, оскільки нові цілі висувають задачу розробки нової стратегії.

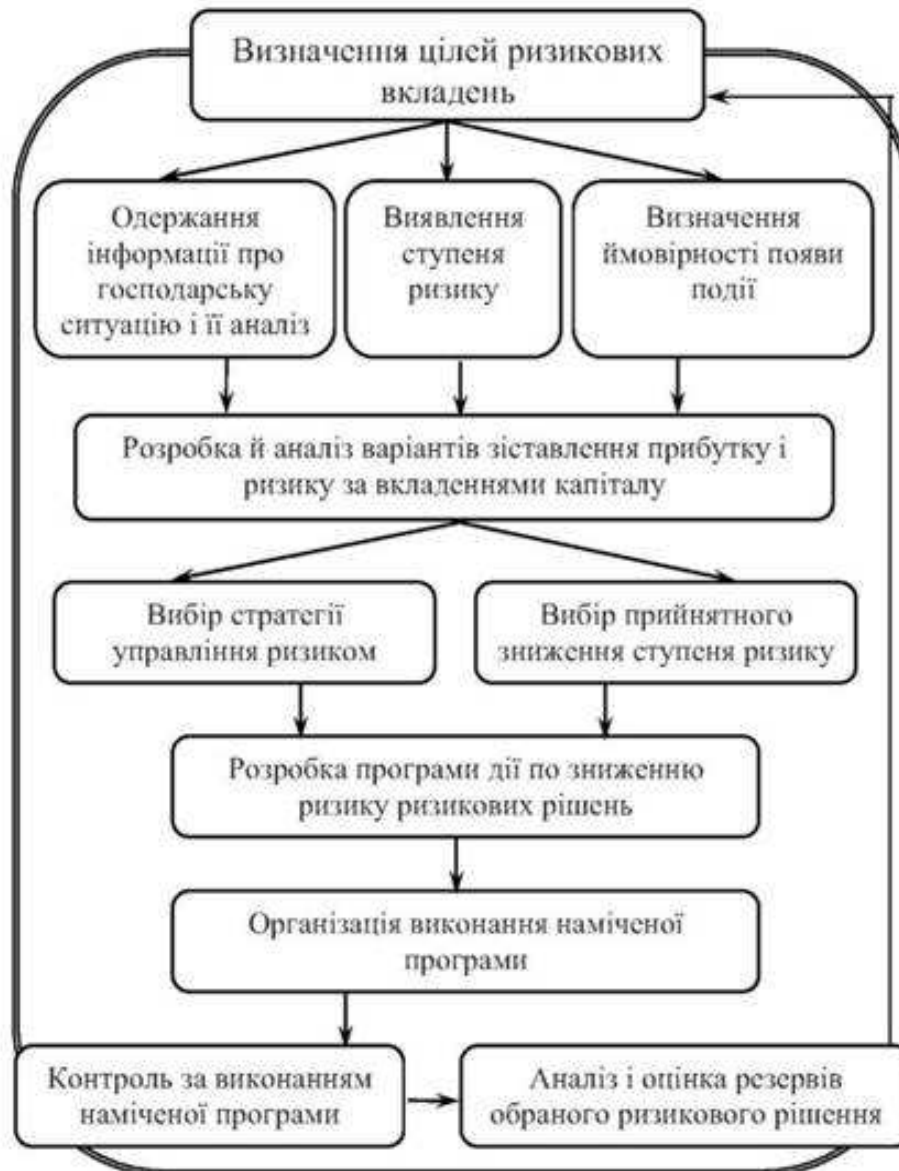


Рис. 2.1. Схема організації стратегічного ризик-менеджменту

Стратегія (політика) розвитку підприємства визначає всі сторони його функціонування, задаючи його цілі і способи їх досягнення в тривалій перспективі. Тому стратегія (політика) розвитку підприємства і його становища на ринку визначає особливості системи управління ризиками.

Існує тісний зв'язок між стратегією (політикою) розвитку підприємства, з одного боку, і ризиками і системою управління ними – з іншого. Він свідчить, по-перше, про значущість врахування ризиків та реалізації заходів з управління ними і, по-друге, про те, що управління ризиком є важливою складовою частиною загального менеджменту підприємства.

Зв'язок між стратегією розвитку підприємства і системою управління ризиком проявляється в прямому – перша визначає другу, й зворотному зв'язку – вибір того чи іншого варіанту управління ризиком може вимагати коригування обраної стратегії або попереднього урахування певних ризиків під час її розробки. Це пояснюється

наявністю специфічного впливу ризику на умови та складові функціонування та розвитку підприємства:

- продовження операцій. Подія, що виникла в результаті реалізації ризикової ситуації, може бути настільки несприятливою, що призведе до припинення операцій підприємства (наприклад, у зв'язку з його банкрутством). В цій ситуації місія і цілі підприємства не можуть бути реалізованими, тому стратегія розвитку повинна врахувати можливість появи таких несприятливих подій;

- стабільність операцій та/або валютних потоків. Хоча бізнес підприємства в цілому зберігається, за умов реалізації таких ризиків з'являються значні труднощі в досягненні стратегічних цілей й до стратегії розвитку підприємства мають бути внесені певні корективи. Крім того, слід врахувати, що дорогі фінансові заходи з управління ризиком можуть знижувати стабільність операцій та/або валютних потоків;

- прибутковість операцій. Хоча для досягнення певних цілей підприємства може дозволити собі відносно недовгі періоди збиткової роботи, прибутковість операцій є необхідною умовою його функціонування в тривалій перспективі. Тому зниження прибутку внаслідок появи тих чи інших несприятливих подій, зазвичай, означає порушення нормального функціонування даного підприємства;

- зріст. Можливості зростання підприємства є для акціонерів (власників) підприємства принциповим аспектом його оцінки й можуть досягатися шляхом підвищення обороту, прирощення частки ринку, зростання капіталізації й т. п., тому стратегія розвитку сучасного підприємства зазвичай зорієнтована на його зростання. У цих умовах аналіз ризиків, які негативно впливають на ріст, слід розглядати як невід'ємну частину такої стратегії. Якщо подібні небезпеки не будуть враховані при розробці стратегії розвитку підприємства, у разі їхньої реалізації та/або застосування відповідного заходу з управління ризиком може виникнути необхідність повної відмови або перегляду такої стратегії;

- інші цілі. Підприємство може прагнути до виконання та інших цілей, наприклад – інноваційних, гуманітарних тощо. Через реалізацію певних ризиків можуть з'являтися труднощі з досягненням таких цілей й така стратегія може стати неможливою.

Стратегія (політика) ризик-менеджменту має бути узгодженою із місією і цілями підприємства та урахувати стиль управління ризиком (ставлення підприємства до ризику) і являє собою мистецтво керування ризиком у невизначених господарських ситуаціях, засноване на прогнозуванні ризику і прийомах його зниження.

Головними варіантами стилю управління ризиком на рівні підприємства є: обережний, зважений, ризикований. Наприклад, обережний стиль управління ризиками обирається у тому випадку, якщо менеджмент підприємства переслідує мету мінімізувати ризики банкрутства, втрати запланованого доходу або прибутку, виникнення та/або зростання додаткових витрат. Однак, потрібно мати на увазі, що більш ризиковані стратегії дозволяють підприємству досягати кращих результатів та завойовувати нові ринкові ніші.

У разі, якщо підприємство зорієнтоване на завоювання ринку, в якості основного варіанту стратегії правління ризиками є утримання на своїй відповідальності всіх або більшої частини ризиків. Якщо ж підприємство зорієнтоване на підтримці свого позитивного іміджу, що склався на ринку, і збереженні власної фінансової стійкості, то стратегією управління ризиками може бути передача великих ризиків у зовнішнє середовище.

**Політика (стратегія) управління ризиком – сукупність форм, методів, прийомів і способів управління ризиком, метою яких є зниження загрози прийняття невірних рішень та скорочення потенційно негативних наслідків. Це частина загальної політики (стратегії) підприємства, яка включає сукупність заходів, що мають на меті знизити небезпеку помилки вже в момент прийняття рішення і скоротити можливі негативні наслідки такого рішення на інших стадіях функціонування підприємства.**

У першу чергу слід встановити рамки (границі) ризику політики (стратегії) – юридичні границі, обмежуючі рішення конкретного підприємства, строки операцій, ступінь ризику. Так, юридичними границями обмежена діяльність кожного підприємства (закони, постанови Верховної Ради, Укази Президента України, рішення керуючих органів влади, оскільки вони встановлюють правила функціонування підприємства, багато з яких направлені на обмеження виникнення ризикових ситуацій, або величини їх наслідків (екологічні нормативи, правила протипожежної безпеки, особливі умови для небезпечних або шкідливих виробництв, розміщення резервних фондів банків в НБУ тощо). Ці границі законодавчо закріплені, ігнорування або недотримання їх призводи до карної чи адміністративної відповідальності. Границі ризику також встановлюють рішення самого підприємства, які обмежують ті чи інші сторони (сфери) його діяльності: лімітування по величині і термінам кредитів у банківських установах, мінімальна величина резервного фонду підприємства тощо).

Загальна політика (стратегія) управління ризиками реалізується відповідними деталізуючими політиками (стратегіями). Стратегія управління ризиковою ситуацією залежить від специфічних ризиків, які можуть виникати в процесі діяльності підприємства, можливості правильно оцінити конкретну ризикову ситуацію, знайти оптимальний варіант виходу з неї, враховуючи наявні у розпорядженні підприємства ресурси.

У стратегії ризик-менеджменту застосовують наступні правила: максимум виграшу; оптимальна імовірність результату; оптимальне відхилення результату; оптимальне поєднання виграшу і величини ризику.

Можна виділити декілька напрямів розробки політики (стратегій) управління ризиками, якщо розглядати процес виникнення втрат як існування певної загрози (негативної події), реалізація якої призведе до конкретних збитків:

- 1) усунення існуючих загроз або попередження виникнення потенційних (загрози не існують немає і втрат);
- 2) попередження впливу існуючих загроз (вплив відбувається, але підприємство готове йому протистояти);
- 3) компенсація понесених втрат.

Але лише однієї політики (стратегії) для управління економічним ризиком недостатньо, потрібно розробити механізм їхньої реалізації – систему (тактику) управління економічними ризиками, яка передбачає: створення ефективної системи оцінки і контролю рішень; виділення спеціального підрозділу (працівника), на якого покладено управління ризиками; виділення засобів і формування спеціальних резервів для страхування ризиків, покриття збитків і втрат.

В цілому, основною метою політики стратегії управління ризиком є досягнення значних конкурентних переваг у сфері ризик-менеджменту.

Цілі і задачі політики (стратегії) управління ризиком значною мірою визначаються зовнішнім економічним середовищем, яке постійно змінюється. Основними ознаками змін зовнішнього середовища є: інфляція; регулювання монопольного ринку з боку держави; поява нових типів підприємств; посилення конкуренції; швидкий розвиток техніки і технології – збільшення потреби в інвестиціях; скорочення життєвого циклу виробів; банкрутство; податковий тиск; законодавство тощо.

Стратегія (політика) ризик-менеджменту включає правила (основні принципи дії) ухвалення рішення, на основі яких приймаються ризикові рішення і способи вибору оптимального варіанту рішення.

У стратегії ризик-менеджменту застосовуються наступні правила:

- максимум виграшу.
- оптимальна імовірність результату.
- оптимальна мінливість результату.
- оптимальне співвідношення виграшу і величини ризику.

Сутність правила максимуму виграшу полягає в тому, що з можливих варіантів ризикових дій (господарських операцій, рішень) обирається той, який дає найбільшу ефективність результату за мінімального чи прийнятного ризику.

Досягнення оптимальної імовірності результату полягає в тому, що з можливих рішень обирається те, за якого імовірність результату є прийнятною для особи, що приймає рішення (ОПР). На практиці застосування правила оптимальної імовірності результату зазвичай сполучається з використанням правила оптимальної мінливості результату суть якого полягає в тому, що з можливих рішень обирається те, за яким імовірності виграшу і програшу мають найменший розрив.

Прагнення до оптимального сполучення розміру виграшу і величини ризику полягає в тому, що ОПР оцінює очікувані величини виграшу і ризику і приймає те рішення, що дозволяє одержати очікуваний виграш і одночасно уникнути великого ризику.

Правила ухвалення рішень доповнюються способами вибору варіанта рішення:

- за умов, коли відомі імовірності можливих господарських ситуацій визначається середнє очікуване значення результату (наприклад, норми прибутку на вкладений капітал) за кожним варіантом і обирається варіант із найбільшою нормою прибутку;

- за умов, коли невідомі імовірності можливих господарських ситуацій, але маються оцінки їхніх відносних значень шляхом експертної оцінки встановлюється значення імовірності умов господарських ситуацій і проводиться розрахунок

середнього очікуваного значення результату (наприклад, чистої теперішньої вартості за інвестиційним проектом);

- за умов, коли невідомі імовірності можливих господарських ситуацій, але відомі основні напрямки оцінки їхніх результатів можливо застосовувати три напрямки оцінки результатів господарських ситуацій:

- вибір максимального позитивного результату з мінімальної величини;
- вибір мінімальної величини ризику з максимальних ризиків;
- вибір середньої величини результату.

Наприклад, розрахунки з вибору оптимального варіанта вкладення капіталу здійснюються за допомогою математичних методів, що вивчаються такими дисциплінами, як економетрія, фінансовий менеджмент, економічний аналіз.

## 2.2. Форми та зміст тактичного управління ризиком.

У поточній діяльності підприємства політика (стратегія) управління ризиками реалізується через тактику – методи та прийоми менеджменту, які використовуються на практиці для досягнення поставленої мети в конкретних умовах.

Задача тактики – вибір найбільш оптимального рішення та найбільш конструктивних в даній господарській ситуації методів та прийомів управління ризиком.

У таблиці 2.2 подана інформація про залежність між стратегією підприємства по управлінню ризиками і пріоритетними процедурами управління ними.

Для можливих варіантів стратегії підприємства по управлінню ризиками необхідно мати довідкову інформацію за граничним значенням витрат, прийнятим підприємством по кожній із процедур управління ризиками (табл. 2.3).

Ризик, якому піддається підприємство, це ймовірна загроза розорення чи одержання таких фінансових втрат, які можуть зупинити всю справу.

Оскільки ймовірність невдачі присутня завжди, постає питання про методи зниження ризику. Для відповіді на це питання необхідно кількісно визначити ризик, що дозволить порівняти величину ризику різних варіантів рішення і вибрати з них той, який найбільше відповідає обраній підприємством стратегії ризику.

Таблиця 2.2. Вплив стратегії підприємства по управлінню ризиками на вибір процедур управління ними

Варіант стратегії	Пріоритетні процедури	Примітки
Обережна	Відмовлення від ризиків (чи	Граничні значення втрат, що відповідають процедурі відмовлення від ризиків і передачі

	передача ризиків)	ризиків, установлюються досить твердими (невисокими). На цьому етапі при даній стратегії підприємства по управлінню ризиками застосування всіх процедур управління ризиками рівнозначно
Зважена	Прийняття ризиків (або передача ризиків, або відмовлення від ризиків)	Застосування кожного з цих методів не дуже тверді, але і не дуже вільні. Вони встановлюються з урахуванням інших додаткових факторів, наприклад фактора реальних можливостей підприємства протягом певного періоду часу
Ризикована	Прийняття ризику на себе чи передача ризиків	Граничні значення збитку, що відповідають процедурам прийняття ризиків на себе і передачі ризиків, установлюються досить вільними (високими)

Таблиця 2.3. Граничні значення витрат для різних варіантів стратегії підприємства

Варіант стратегії	Пріоритетні прийоми	Граничні значення витрат, що встановлюються для кожної з можливих процедур управління ризиками (у грошовому вираженні)					
		по різних видах і аспектам діяльності підприємства					сумарні граничні значення по усіх видах діяльності підприємства
		по нерухомості	по обладнанню	по відповідальності за охорону екологічного середовища	по відповідальності перед робітниками підприємства	І ін.	
Обережна	Відмовлення від ризиків						
	Передача Ризиків						
Зважена	Прийняття Ризиків						
	Передача Ризиків						
	Відмовлення від ризиків						
Ризикова	Прийняття ризиків на себе						
	Передача ризиків						

Результати етапу "Уточнення стратегії підприємства по управлінню ризиками і вибору процедур управління ними" представлено в таблиці 10.10.

Таблиця 2.4. Результати етапу «Уточнення стратегії підприємства по управлінню ризиками і вибір процедур управління ними»

Результати етапу	Примітки
Уточнена стратегія підприємства щодо управління ризиками	Можливий вибір однієї з наступних стратегій: ризикована; зважена; обережна
Процедури управління ризиками, пріоритетні для обраних стратегій управління	Для ризикованої стратегії: прийняття ризиків на себе; передача ризиків Для зваженої стратегії: прийняття ризиків на себе; передача ризиків; відмовлення від ризиків Для обережної стратегії: відмовлення від ризиків; передача ризиків

### Питання для самоконтролю

- 2.1. Сутність та правила побудови стратегії ризик-менеджменту.
- 2.2. Форми та зміст політики управління ризиками.
- 2.3. Тактичні заходи з управління ризиком.
- 2.4. Система стратегічних цілей управління ризиком.
- 2.5. Правила побудови стратегії ризик-менеджменту.
- 2.6. Основні форми політики управління ризиками.
- 2.7. Етапи побудови та характеристика структурних елементів комплексної системи ризик-менеджменту на підприємстві:



## **Тема 3. Міжнародні стандарти у процесі управління ризиками суб'єктів господарювання**

### **3.1. Характеристика світових стандартів ризик-менеджменту.**

Управління ризиками – це напрям, що дуже швидко розвивається. Існує багато описів різноманітних видів того, що включає в себе поняття «ризик-менеджмент», як його використовують та з якою метою.

Для того, щоб дійти згоди з основних питань ризик-менеджменту було створено міжнародні стандарти, в яких описуються такі аспекти, як термінологія, що використовується; процес Управління проектами практичного використання ризик-менеджменту; організаційна структура та мета ризик-менеджменту.

Особливо важливе розуміння того, що стандарти управління ризиками включають в себе як «позитивні», так і «негативні» аспекти ризику для підприємства.

Ключовим стандартом для управління ризиками є ISO 31000 «Загальні керівні вказівки щодо принципів та втілення ризик-менеджменту». До затвердження цей документ пройшов довгий шлях.

Все почалося тоді, коли міжвідомчий технічний комітет OB/7 «Стандартів Австралії» / «Стандартів Нової Зеландії» розробив стандарт AS/NZS 4360 «Управління ризиком», уперше виданий у листопаді 1995 року, переглянутий у 1999 році і востаннє переглянутий у 2004. Організації зі стандартів Канади (1997 рік) та Японії (2001 рік) прийняли свої власні версії, а в 2002 році ISO та Міжнародна Електротехнічна Комісія (IEC) опублікували Настанову ISO/IEC 73 «Управління ризиком. Словник. Настанови з використання в стандартах».

Оскільки стандарт AS/NZS 4360:2004 загальний і вимагає адаптації до того чи іншого підприємства, то це дозволяє уникнути скарг, що стандарти «небезпечні». Хоча управління ризиком все ще розвивається, але ці настанови вже в їхньому третьому розробленні допоможуть будь-якому підприємству розпочати і змінити процес.

Стандарт AS/NZS 4360 відповідає глобальній потребі у загальних настановах із застосування управління ризиками на підприємствах всіх розмірів як приватних, так і державних.

Слідом за публікацією Настанови ISO/IEC 73:2002 у 2004 році була подана пропозиція до Керівного технічного бюро (ТМБ) ISO стосовно необхідності розроблення стандарту ISO на управління ризиком.

Пропозиція обговорювалася на ряді засідань ТМБ, поки у вересні 2004 року ТМБ запропонував Японському комітету індустріальних стандартів (JISC) до нової робочої теми (NWIP) заснувати робочу групу (WG) для розроблення стандарту.

Під час перегляду робочою групою Настанови ISO/IEC 73:2002 екстенсивно обговорювалася взаємозалежність між управлінням ризиками і безпекою. Хоча більшість погодилась, що було б недоцільно усунути аспекти безпеки з контексту застосування стандарту, значна кількість висловила і за проявлення обережності у формулюванні положень документа, поважаючи і враховуючи серйозність питань безпеки.

Була висловлена думка, що вирішення таких проблем не повинне ставити під загрозу загальний характер стандарту. Було обговорено, що його загальний характер буде доведено та розширено можливостями погодження загального розуміння різними співтовариствами того, що ризики повинні управлятися у всіх галузях.

Аргументи, що піддають сумніву виняткові зусилля для розміщення інтересів експертів з безпеки або експертів будь-якої іншої галузі, були також опрацьовані. Стверджувалось, що безпека не є «особливою», хоча людина або організація можуть законно приділяти їй належну увагу. Таким чином, немає ніяких причин надавати цьому особливого значення або спеціального положення будь-якого виду у формулюванні стандарту ISO 31000, який, врешті-решт, обіцяє змінити концепцію ризику, що підтримується багатьма спеціалістами у багатьох галузях.

У стандарті ISO 31000, як у документі високого рівня, повинні розглядатися усі види ризиків, враховуючи безпеку і навколишнє середовище, а розділи «Вступ» і «Сфера застосування» будуть мати чітко стандартний характер загального документа високого рівня, що поважає різноманітність потреб його користувачів.

Очевидно, що якщо промислова організація підпорядковується визначеним вимогам безпеки та/або екологічного законодавства, то її програма управління ризиком буде більше відповідати плану дій і вони встановлять конкретні потреби безпеки та екологічні стандарти для управління своїми ризиками.

Стандарт ISO 31000 є початком того, що багато національних та регіональних органів зі стандартизації розроблять ряд посібників для доповнення і пояснення реалізації нового стандарту.

Даний стандарт дає загальне розуміння того, як розробити, впровадити і підтримувати ефективну систему управління ризиками в рамках галузі, підприємства та ін.

Впроваджуючи ISO 31000, компанія може порівняти свою практику управління ризиками з міжнародним досвідом і привнести свій власний досвід у світову практику управління ризиками.

Отже, стандарт ISO 31000 на управління ризиком призначений для:

- збільшення ймовірності досягнення мети;
- заохочення активного управління та впровадження елементів управління ризиками в загальний процесний підхід сертифікованих підприємств;
- інформування про необхідність виявлення та усунення ризиків в масштабах всієї організації;
- покращення виявлення можливостей і загроз;
- вдосконалення фінансової звітності;
- підвищення ефективності управління та рівня довіри зацікавлених сторін;
- створення надійної основи для прийняття рішень та планування;
- поліпшення контролю, ефективного розподілу і використання ресурсів для усунення ризику, підвищення оперативної ефективності і дій;
- підвищення здоров'я і техніки безпеки, а також охорони навколишнього середовища, ефективного запобігання втрат;
- мінімізації втрат;
- поліпшення корпоративного навчання та корпоративної стабільності.

До основоположних стандартів ризик-менеджменту відносять також:

- стандарт, розроблений Федерацією Європейських Асоціацій Ризик Менеджерів («FERMA»);
- деякі постулати закону «Сарбейнса-Окслі»;
- стандарт «COSO II»;
- південно-африканський стандарт - «KING II».

Стандарт з управління ризиками «FERMA» був розроблений спільно з інститутом ризик-менеджменту у Великобританії (The Institute of Risk Management), Асоціацією ризик-менеджменту та страхування (The Association of Insurance and Risk Management) і Національним Форумом ризик-менеджменту в Громадському Секторі (The National Forum for Risk Management in the Public Sector) і прийнятий в 2002 році. У розробку цього стандарту великий внесок внесли організації, що на професійному рівні займаються питанням управління ризиками. Даний документ містить основні визначення, пояснює внутрішні та зовнішні фактори ризику, процеси управління ризиками, методологію та технологію оцінки та аналізу ризиків, а також загальні обов'язки ризик менеджера.

Відповідно до стандарту «FERMA», до обов'язків фахівця з ризиків відносяться:

- розробка програми управління ризиками,
- супровід її реалізації,
- координація співробітництва підрозділів організації,
- створення програм зі зменшення втрат і заходів з підтримки безперервності бізнес-процесів.

Одним з небагатьох законодавчо затверджених стандартів у сфері управління ризиками є «Закон Сарбейнса-Окслі» (Sarbanes-Oxley Act). Даний закон розглядає, перш за все, питання внутрішнього контролю і достовірності фінансової звітності, а також опосередковано регулює процес управління ризиками. У законі немає керівних вказівок з розробки конкретних процедур фінансового контролю. Стандарт пропонує аналіз даних, що надходять щодо хід процесів і перевірку відповідності шляхом аудиту.

Якщо отримані результати свідчать про підвищений рівень ризику, то необхідне застосування документованих дій. Вирішуючи питання про застосування необхідних процедур фінансового контролю, керівник повинен виявити, які угоди можуть бути ризикованими.

Якщо не враховувати ризики по кредитах і активів, то основними джерелами фінансових ризиків, відповідно до закону, є:

- точність обчислення доходів;
- рішення по закупівлях і своєчасність поставок;
- управління продукцією;
- витрати на робочу силу і точність виконання робіт;
- управління активами;
- управління витратами;
- точність рахунків;
- дебіторська / кредиторська заборгованість.

У 2001 році Комітет спонсорських організацій Комісії Тредвея (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, «COSO») спільно з компанією «PriceWaterHouseCoopers» ініціював проект розробки принципів ризик менеджменту (Enterprise Risk Management -Integrated Framework).

Відповідно до розроблених принципів ризик-менеджмент це:

- процес, що охоплює всю діяльність підприємства, в якому задіяні співробітники на різних рівнях управління;
- інструмент, що дозволяє досягти поставлених стратегічних цілей;
- технологія виявлення ризиків та управління ними;
- спосіб застрахувати діяльність підприємства від можливих помилок менеджменту або ради директорів.

Стандарт «COSO II» покликаний вирішити такі завдання:

- визначити рівні ризику відповідно до стратегії розвитку;
- удосконалювати процеси прийняття рішень щодо реагування на виникаючі ризики;
- скоротити число непередбачених подій і збитків у господарській діяльності;
- визначити всю сукупність ризиків;
- управляти всією сукупністю ризиків;
- використовувати сприятливі можливості;
- раціонально використовувати капітал.

Найновіший південноафриканський стандарт «KING II» є своєрідним зразком для управління ризиками. Він представляє собою збірник типових рішень у практиці ризик-менеджменту, постійно поповнюється і є посібником для навчання ризик-менеджерів. У даному стандарті доступно виражаються ідеологія процесу і бажані стадії.

Таким чином, адаптація вказаних процедур під особливості конкретної компанії можуть допомогти під час досягнення бажаного результату.

Питання управління ризиками постає майже в усіх стандартах, що регулюють сфери діяльності людини. Якщо йдеться про управління ризиками в банківській сфері, то використовуються стандарти, що описують діяльність банківської сфери. Якщо йдеться про управління ризиками в безпеці інформації та бізнесі, то інформацію про них слід шукати у відповідних стандартах певної галузі.

Прикладом таких стандартів для банківської сфери є вимоги BASEL. Цей документ було розроблено та запропоновано Базельським комітетом з банківського нагляду і він містить критерії регулювання банківської діяльності. Він наказує обов'язкове управління ризиками і вимагає поліпшити забезпеченість власним капіталом. За допомогою спеціальних рейтингів фінансові установи оцінюють кредитні ризики позичальників.

Угода «Базель-1», ухвалена 1988 року, визначала рівень достатності капіталу для проведення кредитних операцій, вводила систему ранжирування позичальників за рівнем ризиків і вагові коефіцієнти для різних категорій активів. Стандарт був упроваджений більш ніж у 100 країнах світу, у тому числі й в Україні. «Базель-2» (2004 рік) відрізняється підвищеною увагою до операційних і кредитних ризиків, збільшує роль органів нагляду. Із 2012 року набув чинності «Базель-3», декларування

якого полягає у підвищенні якості, прозорості й удосконалення структури банківського капіталу, розширення практики покриття ризиків капіталом і стимулювання заходів щодо створення резервних його запасів. Його положення вже застосовуються в Євросоюзі, США, Канаді, Японії та Індії. Основна мета Basel – зміцнити надійність і стабільність міжнародної банківської системи на основі впровадження передової практики управління ризиками.

Управління ризиками в сфері безпеки інформації регулює стандарт ISO 27005. В ньому представлено загальне керівництво з управління ризиками інформаційної безпеки. Він підтримує загальні концепції, викладені в ISO / IEC 27001, і призначений для «сприяння адекватному забезпеченню інформаційної безпеки на основі ризик-орієнтованого підходу». Цей Міжнародний стандарт можна застосовувати до всіх видів підприємств (комерційних, державних установ, некомерційних організацій), які планують управляти ризиками інформаційної безпеки.

Використовувати стандарти у процесі управління ризиками можна не лише в рамках організацій. Вчені показали, як можна застосовувати міжнародні стандарти на державному рівні на прикладі «Державної програми соціального та економічного розвитку України».

Велика частина проаналізованих стандартів – «COSO II», «FERMA» – діють на основі угоди їх учасників. Один з небагатьох законодавчо затверджених стандартів у сфері управління ризиками – це «Закон Сарбейнса-Окслі». Але і цей закон не гарантує успішності дій і процедур.

Компаніям необхідний свій стандарт, що допомагає складати регламенти та інструкції, які визначають:

- принципи взаємодії між структурними підрозділами компанії у сфері управління ризиками;
- чіткий розподіл функцій, повноважень і відповідальності між підрозділами компанії в сфері управління ризиками;
- систему контролю та повноваження контролюючих структурних підрозділів;
- норми і вимоги за операціями, що несе ризик.

### **3.2. Призначення та основні положення Міжнародного Стандарту управління ризиком ISO 31000.**

Організації всіх типів і розмірів стикаються з внутрішніми і зовнішніми чинниками і впливами, з-за яких стає неможливо визначити, яким чином і коли вони досягнуть своїх цілей. Вплив невизначеності на цілі організації визначається як "ризик".

Будь-яка діяльність організації пов'язана з ризиком. Організації управляють ризиком за допомогою його ідентифікації, аналізу та подальшого вирішення, чи його слід піддати обробці з метою задоволення критеріїв ризику. Протягом всього процесу організації здійснюють комунікації і консалтинг з зацікавленими сторонами, управляють і аналізують ризик і засоби управління, які модифікують ризик з метою забезпечення того, що подальша обробка ризику не потрібно. Цей Міжнародний Стандарт описує цей систематичний і логічний процес в деталях.

У той час як всі організації управляють ризиком до певної міри, цей Міжнародний Стандарт встановлює деякі принципи, при виконанні яких управління ризиками стає більш ефективним. Цей Міжнародний Стандарт рекомендує організаціям розвивати, впроваджувати та постійно поліпшувати систему, метою якої є інтеграція процесу управління ризиками з керівництвом, стратегією і плануванням, управлінням, процесами звітності, політикою, цінностями і культурою.

Ризик менеджмент можна застосувати до цілої організації, до її майданчиків і рівнів, у будь-який час, також як і до певних функцій, проектів та видів діяльності.

Не дивлячись на те, що практика ризик-менеджменту розвинулася після тривалого часу і в рамках багатьох галузей для задоволення різних потреб, впровадження послідовних процесів в рамках всебічної системи може допомогти гарантувати, що ризик управляється ефективно, раціонально і послідовно у всій організації. Загальний підхід, описаний в даному Національному Стандарті, зображує принципи і керівництва для управління будь-якою формою ризиків систематичним і прозорим способом для будь-якої галузі і будь-якого контексту.

Кожна певна область ризик менеджменту застосовна до індивідуальних потреб, аудиторії, сприйняття і критеріям. Тому головною особливістю даного Міжнародного Стандарту є "встановлення контексту" як заходу на початку загального процесу управління ризиками. Встановлення контексту зафіксує цілі організації, умови, при яких організація намагається досягти своїх цілей, зацікавлені сторони та різноманітність критеріїв ризику – кожен з яких допоможе виявити та оцінити природу та складність ризику організації.

Відношення між принципами управління ризиком, системою, в якій воно з'являється і процесом управління ризиками описано в даному Міжнародному Стандарті, як показано на рис. 3.1.



Рис. 3.1 - Ризик менеджмент – принципи та керівництво

Коли система впроваджена і підтримується у відповідності з Міжнародним Стандартом, управління ризиками дозволяє організації:

- збільшити ймовірність досягнення цілей,
- підтримувати попереджуваче управління,
- покращити фінансову звітність,
- покращити обізнаність про необхідність ідентифікувати і обробляти ризик у всій організації,
- поліпшити ідентифікацію можливостей і обробки ризиків,
- відповідати відповідним законодавчим вимогам та регламентів, а також міжнародним нормам,
- поліпшити діяльність управління,
- посилити довіру зацікавлених сторін,

- встановити надійну основу для прийняття рішень і планування,
- поліпшити контроль,
- ефективно розподілити і використовувати ресурси для обробки ризику,
- поліпшити оперативну ефективність і результативність,
- поліпшити показники професійної безпеки і здоров'я, а також екологічні показники,
- поліпшити попередження втрат і дії щодо ліквідації наслідків подій,
- мінімізувати втрати,
- поліпшити навчання на робочому місці,
- поліпшити працездатність колективу.

Цей Міжнародний Стандарт призначений для задоволення потреб широкого кола зацікавлених сторін, включаючи:

- відповідальних осіб за розвиток політики ризик-менеджменту в організації .
- відповідальних осіб за забезпечення того, що ризик ефективно керують у всій організації або в якійсь певній області, проект або діяльності.
- осіб, яким необхідна оцінка продуктивності організації в області управління ризиками.
- розробників стандартів, інструкцій, процедур і кодексів правил, які повністю або частково встановлюють, яким чином потрібно управляти ризиками в контексті даного документа.

Поточні процеси управління багатьох організацій включають компоненти управління ризиками, також багато організацій вже офіційно прийняли формальні процеси управління ризиками для особливих типів ризиків або обставин. У таких випадках організація може виконувати аналіз існуючих практик та процесів у світлі цього Міжнародного Стандарту.

В даному Міжнародному Стандарті використовуються вирази «ризик менеджмент» і «управління ризиком». Сформульоване в загальному сенсі, вираз «ризик менеджмент» відноситься до «архітектури» (тобто принципів, умов і процесів) ефективного управління ризиками, при цьому вираз «управління ризиком» відноситься до застосування даної архітектури до певного ризику. Область застосування

Цей Міжнародний Стандарт надає принципи та концептуальні керівництва з управління ризиками. Цей Міжнародний Стандарт може бути використаний будь-яким державним, приватним чи громадським підприємством, асоціацією, групою компаній або окремою компанією. Тому цей Міжнародний Стандарт може офіційно прийняти будь-яка індустрія або область діяльності.

Для зручності всі користувачі даного Міжнародного Стандарту в даному документі позначаються терміном «організація».

Цей Міжнародний Стандарт може бути застосований на всьому протязі життєвого циклу організації, а також до широкого спектру діяльності, включаючи стратегії і рішення, операції, процеси, функції, проекти, продукцію, послуги та активи. Цей Міжнародний Стандарт може бути застосований до будь-якого типу



ризиків, незалежно від того, яку природу вони мають, а також позитивні або негативні наслідки.

Не дивлячись на те, що цей Міжнародний Стандарт пропонує концептуальні керівні принципи, що його метою не є проголошення однаковості ризик менеджменту у всіх організаціях. При розробці та впровадженні проектів і концепцій ризик менеджменту слід враховувати різні потреби кожної організації, конкретні цілі, контекст, структуру, операції, процеси, функції, проекти, продукцію, послуги та активи, а також практичну роботу.

Передбачається, що даний стандарт буде використовуватись для узгодження процесів з управління ризиками в існуючих і майбутніх стандартах. Він надає загальний підхід при сприянні стандартами, в яких мова йде про особливі ризики та/або ризикових сферах, не замінюючи дані стандарти.

Цей Міжнародний стандарт не призначений для цілей сертифікації.

Вплив розглядається як відхилення від очікуваного – з позитивними або негативними наслідками.

Цілі можуть мати різні аспекти (такі як фінансові; аспекти, що стосуються професійної безпеки та здоров'я; екологічні задачі) і можуть ставитися до різних рівнів (таким як стратегічний рівень, організаційний, рівень проекту, продукції та процесу).

Ризик часто характеризується ставленням до потенційних подій та наслідків або комбінації даних пунктів.

Ризик часто виражається в комбінації наслідків подій (включаючи зміни в обставинах) і пов'язаної з ними ймовірності інцидентів.

Невизначеність – це стан, частково, відсутності інформації щодо розуміння або знання події, його наслідків або ймовірності.

Ризик менеджмент скоординовані дії для того, щоб направляти і контролювати організацію стосовно ризиків.

Концепція ризик-менеджменту – набір компонентів, які надають основи і організаційні заходи для проектування, впровадження, моніторингу, аналізу та постійного вдосконалення ризик менеджменту у всій організації.

Основи включають політику, цілі, доручення та зобов'язання управляти ризиками. Організаційні заходи включають планування, відносини, звітність, ресурси, процеси і діяльність. Концепція ризик-менеджменту включена в загальну стратегію організації, оперативну політику і діяльність.

Політика ризик-менеджменту – положення загальних намірів і напрям організації по відношенню до ризик менеджменту.

Ставлення до ризику – організаційний підхід для оцінки і своєчасного вирішення, чи варто йти на ризик.

План ризик менеджменту – схема у складі концепції ризик-менеджменту, що визначає підхід, компоненти менеджменту та ресурси, застосовувані до управління ризиками. Він може бути застосований до конкретного продукту, процесу проектом, а також частини і цілої організації.

Процес управління ризиками – систематичне застосування політики менеджменту, процедур і практик по відношенню до комунікації, консалтингу,

встановлення контексту, а також ідентифікації, аналізу, оцінки, дослідження, моніторингу та аналізу ризику.

Встановлення контексту – визначення зовнішніх і внутрішніх параметрів, які слід взяти до уваги під час керування ризиками, а також встановлення області та критеріїв ризику для політики ризик-менеджменту.

Ідентифікація ризику – процес знаходження, розпізнавання та опису ризику, включає ідентифікацію джерел ризику, подій, їх причин і потенційних наслідків. Ідентифікація ризику може включати історичні дані, теоретичний аналіз, інформаційні та експертні можливості та потреби зацікавлених сторін

Ймовірність – можливість того, що щось станеться. У термінології ризик менеджменту слово «вірогідність» використовується для посилання на можливість, що щось станеться, вимірюється і визначається об'єктивно і суб'єктивно, кількісно і якісно, і описується з допомогою загальних термінів або математично (напр., ймовірність або частота в даний період часу). Англійський термін «вірогідність» в багатьох мовах не має прямого еквівалента, в той час як термін «можливість» часто використовується. Не дивлячись на це, в англійській мові «ймовірність» часто інтерпретується як математичний термін. Тому в термінології ризик-менеджменту використовується «ймовірність», оскільки цей термін має більш широкую інтерпретацію, ніж «можливість».

Для того, щоб управління ризиками було ефективним, організація повинна на всіх рівнях відповідати принципам:

a) ризик менеджмент створює і захищає оцінки: ризик менеджмент сприяє очевидного досягненню цілей і поліпшенню показників, наприклад, здоров'я і безпеки людини, захисту, відповідності законодавству і регламенту, публічного визнання, захисту навколишнього середовища, якості продуктів, проектного управління, ефективності діяльності, керівництва й репутації;

b) ризик менеджмент – це складова частина всіх організаційних процесів. Ризик менеджмент – це не автономна діяльність, вона відділена від головної діяльності та процесів організації. Ризик менеджмент – це частина відповідальності управління і складова частина всіх організаційних процесів, включаючи стратегічне планування і управління процесами проектів і змін;

c) ризик менеджмент є частиною прийняття рішення. Ризик менеджмент допомагає особам, що приймають рішення, зробити правильний вибір, розставити пріоритети і визначити альтернативні курси дій;

d) ризик менеджмент ясно виражає невизначеність. Ризик менеджмент враховує невизначеність, природу цієї невизначеності і яким чином їх можна виразити;

e) ризик менеджмент систематизований, структурований та узгоджений у часі. Систематичний, структурований і погоджений з часу підхід до ризик-менеджменту сприяє ефективності, а також послідовним, порівнянним достовірним результатами;

f) ризик менеджмент заснований найкращої доступної інформації. Вхідні дані для процесу управління ризиками засновані на інформаційних ресурсах, таких, як історичні дані, досвід, зворотній зв'язок зацікавлених сторін, спостереження, прогнози та висловлювання експертів. Однак особи, що приймають рішення, повинні бути

обізнані і приймати до уваги будь-які обмеження в даних або використання моделювання, а також можливість розбіжності думок експертів;

g) ризик менеджмент особливий для кожної організації. Ризик менеджмент сконцентрований на зовнішньому і внутрішньому контексті організації та структурі ризику;

h) ризик менеджмент приймає до уваги людські та культурні фактори. Ризик менеджмент розпізнає потенціал, сприйняття і наміри зовнішніх і внутрішніх зацікавлених сторін, які можуть сприяти або заважати досягненню цілей організації;

i) ризик менеджмент має транспарентністю і інклюзивністю. Відповідне і правильне за часом залучення зацікавлених сторін, зокрема, осіб, які мають приймати рішення на всіх рівнях організації, гарантує, що ризик менеджмент залишається релевантним і оновленим. Залучення також дозволяє зацікавленим сторонам бути представленими відповідним чином і усвідомлювати, що їх погляди прийняті до уваги при визначенні критеріїв ризику;

j) ризик менеджмент – це динамічний, повторюваний і здатний до змін процес. Як трапляються внутрішні і зовнішні події, змінюється контекст і знання, мають місце моніторинг і аналіз, виникають нові ризики, так що змінюється, а інше зникає. Тому ризик менеджмент реагує на зміни;

k) ризик менеджмент сприяє постійному поліпшенню організації. Організації повинні розвивати і впроваджувати стратегії для покращення розвитку їх ризик менеджменту на ряду з іншими аспектами організації.

Успіх менеджменту ризиків буде залежати від ефективності управлінської концепції, яка надає основи і угоди, які впроваджуються в організацію на всіх її рівнях. Концепція робить внесок в ефективний ризик-менеджмент шляхом застосування процесів ризик-менеджменту на різних рівнях і в певних контекстах всередині організації. Така система дає гарантію того, що про інформації, зібраної в ході реалізації процесів ризик-менеджменту, був зроблений доцільний звіт і що вона ж лежить в основі прийняття рішень і що на неї спираються на всіх відповідних організаційних рівнях. Цей пункт описує невід'ємні компоненти ризик-менеджменту, і те, як вони взаємодіють у повторюючійсясереді, як це показано на рис. 3.2.

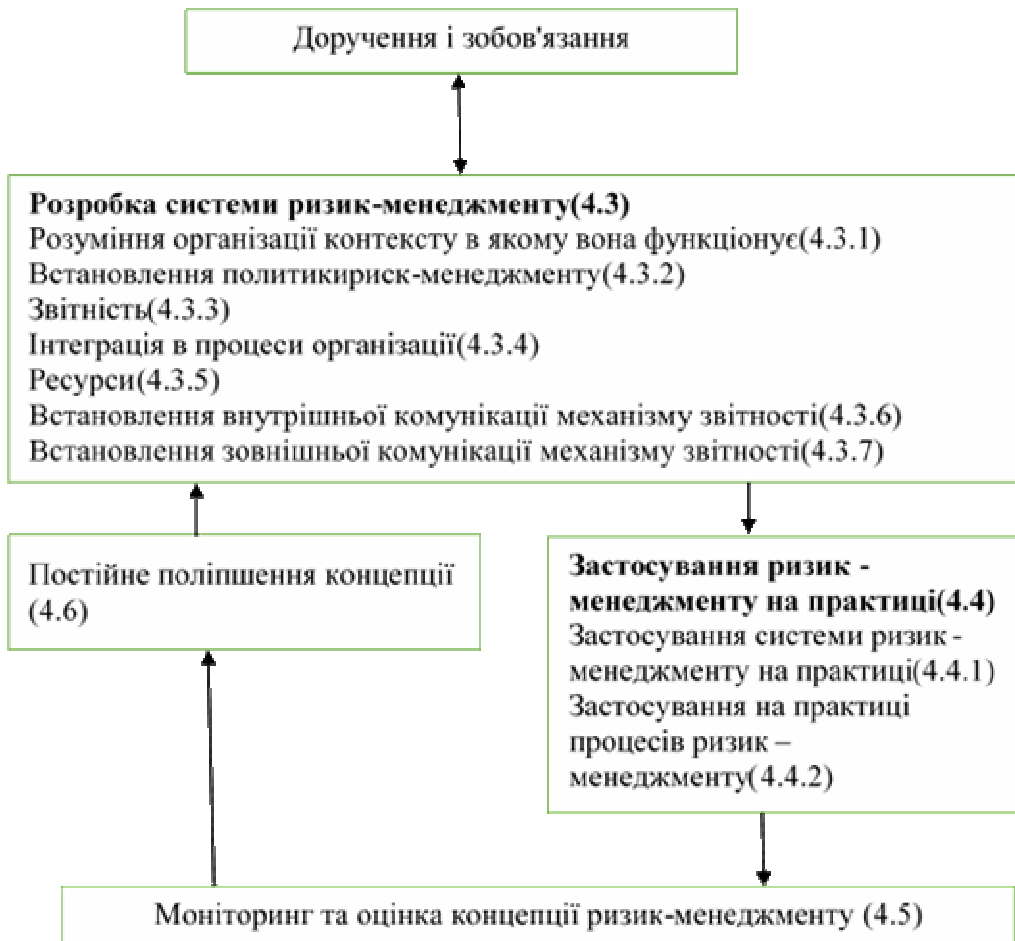


Рис. 3.2 – Взаємозв'язки між компонентами концепції ризик-менеджменту

Мета цієї концепції – не припис системи менеджменту, а скоріше допомогу організації в процесі інтеграції ризик-менеджменту в загальну систему менеджменту. Таким чином, організації повинні освоїти компоненти концепції для власних потреб.

Якщо існуючі практики і процеси управління всередині організації включають компоненти ризик-менеджменту або якщо організація вже застосовує формальні процеси ризик-менеджменту для певних типів ризику, все це повинно бути проаналізовано з критичної точки зору і оцінено щодо Міжнародного Стандарту, включаючи інформацію, яка міститься в Додатку А, щоб переконатися в їх доцільності та ефективності.

Введення в ризик-менеджмент і безперервна гарантія його ефективності вимагають сильну і виправдану прихильність з боку керівництва організації, а також стратегічне та тщательное планирование, щоб досягти прихильності на всіх рівнях. Керівництву необхідно:

- визначити і затвердити політику ризик-менеджменту;
- бути впевненим у тому, що рівень культури всередині організації і політики ризик-менеджменту відповідають один одному;

- визначити показники ефективності ризик-менеджменту , ті, що відповідають показникам ефективності організації;
- порівняти цілі ризик-менеджменту з цілями і стратегіями організації;
- бути впевненим у своїй відповідності з юридичних і нормативним питань;
- розподілити відповідальність і обов'язки на всіх рівнях організації ;
- дати гарантію того, що ресурси, необхідні для ризик-менеджменту, були розподілені;
- донести до всіх зацікавлених сторін переваги ризик-менеджменту
- бути впевненим в тому, що концепція ризик-менеджменту залишається доцільною.

Перед початком розробки та впровадження концепції ризик-менеджменту, важливо оцінити і зрозуміти як зовнішній, так і внутрішній контекст організації, так як вони можуть значною мірою вплинути на розробку концепції

Оцінка зовнішнього контексту організації може включати (але не обмежуватися):

- а) соціальної і культурної, політичної, законодавчої, нормативної, фінансової, технологічної, економічної, природної і конкурентним середовищем, як міжнародної, так і національної, регіональної і місцевої;
- б) ключові рушійні сили і течії, які впливають на цілі організації;
- с) відносини із зовнішніми зацікавленими сторонами, їх перспективи і цінності.

Оцінка внутрішнього контексту організації може включати (але не обмежуватися):

- правління, організаційну структуру, ролі та обов'язки;
- політики, цілі і стратегії, які необхідно досягти;
- можливості, в сенсі ресурсів і знань (напр. капітал, час, людські ресурси, процеси, системи та технології);
- інформаційні системи , інформаційні потоки і процеси прийняття рішень (формальні і неформальні);
- відносини з внутрішніми зацікавленими сторонами, їх перспективи і цінності.
- культура всередині організації;
- стандарти, керівництва та моделі прийняті всередині організації; а також
- форма і обсяг контрактних взаємовідносин

Політика ризик-менеджменту має в зрозумілій манері відображати мету і прихильність організації в області ризик-менеджменту та відповідати наступним критеріям:

- прагнення організації до обробки ризиків;
- зв'язків між цілями організації і політиками, у тому числі політики менеджменту;
- відповідальностей і обов'язків по обробці ризиків;
- способом, до якого вдаються у вирішенні конфлікту інтересів;
- зобов'язання по забезпеченню необхідними ресурсами того, хто відповідає за управління ризиками;

- того, як буде вимірюватися і підтверджуватися ефективність ризик-менеджменту; і зобов'язанням за постійної оцінки і поліпшення політики ризик-менеджменту і концепції, або внаслідок якої-небудь події, а також під час зміни будь-яких обставин.

Політика ризик-менеджменту повинна управлятися належним чином.

Організація повинна дати гарантію того, що існує відповідальність, уповноважені та належний рівень компетенції для управління ризиками, включаючи впровадження та підтримання процесів ризик-менеджменту, а так само дати гарантію доцільності, ефективності та достатності будь-яких методів управління. Цьому може сприяти:

- ідентифікація власників ризику, які несуть відповідальність і уповноважені управляти ризиками;
- ідентифікація осіб, які несуть відповідальність за розвиток, застосування і підтримання концепції управління ризиками;
- ідентифікація інших відповідальностей по процесів ризик-менеджменту, покладених на персонал усіх рівнів всередині організації for the risk management; встановлення ефективності заходів, а також зовнішніх та/або внутрішніх процесів підтвердження та розгляду керівництвом;
- гарантія визнання на всіх відповідних рівнях.

Інтеграція ризик-менеджменту. Ризик-менеджмент повинен бути впроваджений у всі практики організації, до тих пір поки він носить доречний, ефективний і достатній характер. Процеси ризик-менеджменту повинні стати частиною процесів організації, а ніяк не стояти осторонь від них. Зокрема, ризик-менеджмент повинен бути впроваджений в політику розвитку, оцінку бізнес - і стратегічного планування, а також процеси управління змінами.

У всій організації повинен існувати план ризик-менеджменту, в цілях гарантії того, що політика ризик-менеджменту застосовується до всіх процесів і практик цієї організації. План ризик-менеджменту може бути інтегроване в інші плани організації, наприклад в стратегічний план.

Організація повинна розподілити необхідні для ризик-менеджменту ресурси: Повинні бути розглянуті наступні аспекти:

- людські ресурси, навички, досвід і конкурентоспроможність;
- ресурси, необхідні для кожного кроку процесу ризик-менеджменту;
- процеси організації, методи і засоби обробки ризиків;
- документовані процеси і процедури; системи менеджменту інформації і знань; і навчальні програми.

У процесі впровадження концепції організації управління ризиками, ця організація повинна:

- визначити відповідні часові рамки та стратегії для впровадження концепції; застосовувати політику ризик-менеджменту та його процеси до процесів всередині організації;
- відповідати юридичним і нормативним вимогам;
- дати гарантію того, що процес прийняття рішень, включаючи розробку і постановку цілей, відповідає результатам процесів ризик-менеджменту;

- проводити ознайомлювальні та навчальні семінари; а також
- повідомляти зацікавленим сторонам концепція ризик-менеджменту залишається доцільною.

Для того, щоб дати гарантію того, що ризик-менеджмент ефективний і продовжує підтримувати продуктивність організації, така організація повинна:

- вимірювати ефективність ризик-менеджменту щодо показників, які періодично аналізуються на відповідність вимогам;
- час від часу вимірювати зріст і окремо від плану ризикменеджменту;
- періодично з'ясовувати, чи відповідають раніше концепція, політика і план ризик-менеджменту вимогам, беручи до уваги внутрішній і зовнішній контекст організації;

- вести звіт про ризики і зростанні відповідно до плану ризик-менеджменту, а також про те, як дотримується політика ризик-менеджменту;

- аналізувати ефективність концепції ризик-менеджменту

Засновані на результатах моніторингу й оцінки, повинні прийматися рішення щодо поліпшення концепції ризик-менеджменту, його політики і плану. Такі рішення повинні привести до покращення управління ризиками всередині організації і загальної культури управління ризиками.

Процеси ризик-менеджменту мають бути:

- невід'ємною частиною менеджменту,
- впроваджені в культуру і практики, а також
- пристосовані до бізнес-процесів організації.

Процес ризик-менеджменту показано на рис. 3.4.

Комунікації та консультації із зовнішніми та внутрішніми зацікавленими сторонами повинні відбуватися на всіх стадіях процесу управління ризиками. Тому, плани щодо комунікації і консультації повинні бути розроблені ще в початковій стадії. Вони повинні звертатися до питань, що стосуються ризиків безпосередньо, його причин і наслідків (якщо вони відомі), і заходів, які були прийняті з метою обробки такого ризику. Ефективні зовнішні і внутрішні комунікації і консультації повинні давати гарантію що ті, хто несуть відповідальність за процес управління ризиком та зацікавлені сторони усвідомлюють підстави для прийняття рішень, і причини того, чому потрібні певні дії.

Консультаційний підхід всередині команди здатний:

- допомогти в належному встановленні контексту;
- гарантувати, що інтереси зацікавлених сторін зрозумілі і що з ними рахуються;

- гарантувати, що ризики належним чином ідентифіковані;

- зводити різні області експертних знань воедино для аналізу ризиків;

- гарантувати те, що при визначенні критеріїв ризику та їх оцінці, розглядаються різні точки зору;

- забезпечити підтвердження і підтримку плану обробки;

- підвищити доцільність управління змінами в ході процесу ризик-менеджменту;

- розробити доцільний план внутрішньої і зовнішньої комунікації.

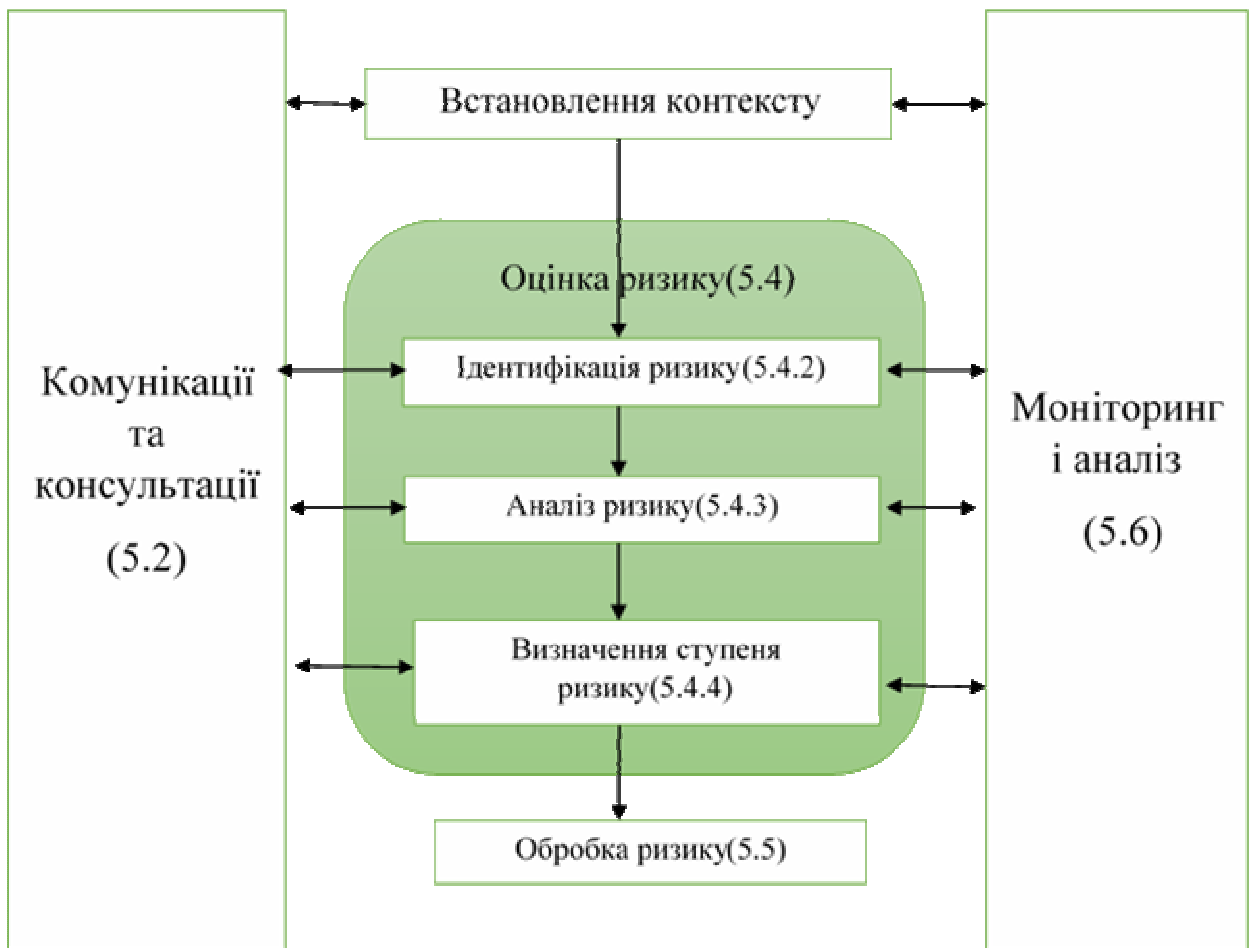


Рис. 3.4 – Процес ризик-менеджменту

Комунікації та консультації з зацікавленими сторонами важливі, оскільки вони дають судження про ризик, які засновані на їх власному сприйнятті ризику. Ці сприйняття можуть змінитися з-за різниці в цінностях, потребах, припущеннях, поняттях та очікуваннях зацікавлених сторін. Оскільки їх погляди можуть зробити істотний вплив на рішення, що приймаються, сприйняття зацікавлених сторін повинно бути ідентифіковане, документовано, і повинно братися до уваги при прийнятті рішень.

Комунікації і консультації повинні сприяти обміну достовірною, важливою, точною і зрозумілою інформацією, беручи до уваги конфіденційні або особисті аспекти її цілісності.

Встановлення контексту ризику. Встановлюючи контекст, організація ясно формулює свої цілі, визначає зовнішні і внутрішні параметри, які будуть прийняті до уваги при управлінні ризиками, а також встановлює область розповсюдження і критерії ризиків для решти процесів. У той час як багато хто з цих параметрів подібні тим, які були розглянуті при розробці концепції ризик-менеджменту, при



встановленні контексту для процесу управління ризиками, вони повинні бути розглянуті детально, і те, як вони ставляться до процесу управління в області конкретного ризику.

Зовнішній контекст це зовнішня середовище, в якому організація прагне досягти своїх цілей. Розуміння зовнішнього контексту важливо в порядку гарантії того, що цілі та очікування зовнішніх зацікавлених сторін будуть розглянуті при розробці критеріїв ризику. Він заснований на контексті всієї організації, але з певними особливостями у вигляді юридичних і нормативних вимог, сприйняття зацікавлених сторін та інших аспектах ризику, природних для області застосування процесів ризик-менеджменту.

Зовнішній контекст може включати (але не бути обмеженим): соціальну і культурну, політичну, законодавчу, нормативну, фінансову, технологічну, економічну, природну і конкурентне середовище, як міжнародну, так і національну, регіональну та місцеву. Ключові рушійні сили і спрямування, які впливають на цілі організації; і Відносини, сприйняття і цінності зовнішніх зацікавлених сторін.

Внутрішній контекст це внутрішня середовище, в якому організація прагне досягти своїх цілей. Процес ризик-менеджменту повинен відповідати культурі, процесів, структуру і стратегій організації. Внутрішній контекст це щось, що може вплинути зсередини на те, як організація буде керувати ризиками. Він повинен бути встановлений, так як:

- a) ризик-менеджмент представлений в контексті цілей організації;
- b) цілі та критерії певного проекту, процесу або діяльності повинні розглядатися у світлі цілей організації загалом;
- c) деякі організації не можуть визначити можливості для досягнення їх стратегічних, проектних або бізнес цілей, і це не кращим чином позначається на активності, довірі, надійності та цінності організації.

Необхідно розуміти, що таке внутрішній контекст. Він може включати (але не бути обмеженим):

- правління, організаційну структуру, ролі та обов'язки;
- політики, цілі і стратегії, які необхідно досягти;
- можливості, в сенсі ресурсів і знань (напр. капітал, час, людські ресурси, процеси, системи та технології);
- інформаційний системи, інформаційні потоки і процеси прийняття рішень (формальні і неформальні);
- відносини з внутрішніми зацікавленими сторонами, їх перспективи і цінності.
- культура всередині організації;
- стандарти, керівництва та моделі прийняті всередині організації; а також
- форма і обсяг контрактних взаємовідносин

Повинні бути встановлені цілі, стратегії, область застосування і параметри діяльності організації, або тих частин організації, в яких застосовується процес ризик-менеджменту. Менеджмент ризиків повинен проводитися з розглядом необхідності узгодження ресурсної бази, що використовується при обробці ризику. Необхідні ресурси, обов'язки та уповноважені, записи, які повинні вестися, так само необхідно

визначити. Контекст процесу ризик-менеджменту буде різнитися зважаючи потреб організації. Він може включати (але не бути обмеженим):

- визначення цілей і завдань заходів з ризик-менеджменту;
- визначення відповідальності по процесу в ході процесу ризик-менеджменту;
- визначення області застосування, так само як і глибини і ширини заходів щодо ризик-менеджменту, у тому числі необхідні включення і виключення;
- визначення заходів, процесів, функцій, проектів, продукції, послуг або активів щодо часу і розташування;
- визначення взаємовідносин між певним проектом, процесом або діяльністю та іншими проектами, процесу або діями організації;
- визначення методологій оцінки ризиків;
- визначення методу, яким буде оцінюватися ефективність управління ризиком;
- ідентифікація і встановлення рішень, які необхідно прийняти;
- ідентифікація, визначення області застосування, або складання необхідних досліджень і ресурсів, необхідних для таких досліджень.
- Увагу до тих чи інших факторів може гарантувати, що застосований процес ризик-менеджменту відповідає обставинам, організації, та ризиків, що гальмує здійснення такою організацією її цілей.

- Визначення критеріїв ризику. Організація повинна визначити критерії для використання в процесі оцінки значущості ризику. Критерії повинні відображати цінності, цілі й ресурси організації. Деякі критерії можуть бути введені або витягнуті з юридичних і нормативних або інших вимог, тих, яким слідує організація. Критерії ризиків повинні відповідати політиці ризик-менеджменту організації, бути визначені на початку процесу ризик-менеджменту, а також повинні постійно оновлюватися. При визначенні критеріїв ризику, повинні бути розглянуті наступні фактори:

- природа і тип причин і наслідків, які можуть виникнути і те, як вони будуть вимірюватися;
- як буде визначена ймовірність;
- тимчасові рамки ймовірності та/або наслідків;
- яким чином буде визначено рівень ризику;
- погляди зацікавлених сторін;
- рівень, на якому ризик стає допустимим або прийнятним;
- повинні розглядатися комбінації множинних ризиків, і якщо так, то як та які комбінації повинні бути розглянуті.

Оцінка ризику – це загальний процес ідентифікації, аналізу та оцінки ступеня ризику. ISO/IEC 31010 надає керівництво по технікам оцінки ризику.

Ідентифікація ризику.

Організація повинна визначити джерело ризику, сфери його впливу, ризикові випадки (включаючи зміну обставин), їх причини, а також їх потенційні наслідки. Мета цього кроку – скласти вичерпний список ризиків, заснований на тих ризикових випадках, які можуть створити ґрунт для, збільшити можливість, запобігти, погіршити, скоротити досягнення цілей. Важливо ідентифікувати ризики, пов'язані з

втраченою можливістю. Вичерпна ідентифікація критично важлива, так як ризик, який не був ідентифікований на цій стадії, не буде включений в подальший аналіз.

Ідентифікація повинна охоплювати всі ризики (перебуває чи їх джерело під контролем організації або ні), навіть якщо джерело ризику або його причина неочевидні. Ідентифікація ризику повинна включати перевірку ланцюгової реакції деяких певних наслідків, включаючи каскадний ефект і сумарні дії. Вона також повинна розглядати широкий спектр наслідків, навіть якщо джерело ризику або його причина неясні. Поряд з ідентифікацією можливих наслідків необхідно розглядати можливі причини і сценарії, які можуть вказати на можливі наслідки. Всі значущі причини повинні бути прийняті до уваги.

Організація повинна застосовувати інструменти і техніки ідентифікації ризиків, які відповідають її цілям і можливостям, а також ризиків, з якими вона зіткнулася.

Відповідна і актуальна інформація дуже важлива при ідентифікації ризиків. Вона по можливості повинна включати в себе і загальну інформацію. Працівники, які володіють відповідними знаннями, повинні бути залучені в процес ідентифікації ризиків.

Аналіз ризику.

Щоб проаналізувати ризик, необхідно прийти до його розуміння. Аналіз ризику надає входи для оцінки ступеня ризику і обговорень з питань необхідності проведення обробки ризику, а також стратегій і методів його обробки. Аналіз ризику може також надавати входи для прийняття рішень щодо ризиків різних типів і рівнів, особливо тих, де стоїть вибір.

Аналіз ризиків включає в себе розгляд причин і джерел ризику, його позитивних і негативних наслідків та імовірності виникнення цих наслідків. Фактори, які впливають на наслідки і ймовірність повинні бути визначені. Ризик аналізується шляхом визначення наслідків та їх ймовірності, а також інших супутніх ризику характеристиках. Ризикової випадок може спричинити за собою множинні наслідки і може відбитися на множині цілей.

Існуючі методи управління, їх ефективність і достатність також повинні братися до уваги. Те, як висловлюються наслідки і ймовірність і те, як вони комбінуються при визначенні рівня ризику – має відображати тип ризику, доступну інформацію і мета, для якої використовується вихід процесу обробки ризику. Все це повинно відповідати критеріям ризику. Також важливо враховувати незалежність різних ризиком і їх джерел.

Достовірність при визначенні рівня ризику і його чутливості до попередніми умовами і припущеннями повинна бути невід'ємною частиною аналізу, і доводитися до відомості тих, хто приймає рішення і відповідно зацікавленим особам. Таки чинники, як розбіжності у думках експертів, невпевненості, доступність, якість, кількість і постійна актуальність інформації, або обмеження при моделюванні повинні бути чітко сформульовані і виведені на перший план.

Аналіз ризику може бути зроблений з різними видами деталей, залежно від ризику, мети аналізу, і інформації, даних і доступних ресурсів. Аналіз може бути якісним, напівкількісним або кількісним, або їх поєднанням, залежно від обставин.

Наслідки і їх вірогідність можуть бути визначені моделюванням результатів ризикового випадку або випадків, або екстраполяцією експериментальних досліджень або доступних даних. Наслідки можуть бути виражені матеріально і нематеріальний. У деяких випадках, більше ніж одна числова цінність або ознака зобов'язані визначати наслідки та їх ймовірність протягом різних часів, місць, груп або ситуацій.

Визначення ступеня ризику.

Мета визначення ступеня ризику полягає у сприянні при прийнятті рішень, заснованих на виходах аналізу ризику, а саме, які ризики необхідно обробити і пріоритетність у застосуванні обробки.

Визначення ступеня ризику включає в себе порівняння рівня виявленого в процесі аналізу ризику за критеріями ризику, визначених при встановленні контексту. Необхідність обробки розглядається на підставі такого порівняння.

Рішення повинні приймати до уваги більш широкий контекст ризику і включати в себе розгляд помірності ризику, що має відношення до сторін, за винятком тих організацій, які від ризику тільки виграють. Рішення повинні прийматися у відповідності з законодавчими, іншими нормативними вимогами.

У деяких обставинах, оцінка ступеня ризику може призвести до того, що буде необхідний додатковий аналіз. Також, оцінка ступеня ризику може призвести до виконання не обробляти ризик, а підтримувати його в такому стані. На таке рішення може вплинути ставлення організації до ризиків і встановленого для нього критеріям.

Обробка ризику. Включає в себе одну або більше позицій модифікації ризиків, та застосування таких модифікацій. Як тільки вони були застосовані, методи обробки надають або модифікують способи управління.

Обробка ризику включає циклічний процес:

- оцінки обробки ризику;
- прийняття рішення про допустимість існуючого ризику; генерації нового способу обробки, якщо ризик неприпустимий і оцінки ефективності обробки.
- способи обробки ризику необов'язково виключають один одного, і не обов'язково доречні при всіх обставинах. способи можуть включати:
  - уникнення ризику шляхом рішення не починати або не продовжувати діяльність, що призвела до ризику;
  - взяття на себе ризику або підвищення його рівня щоб використати можливість;
  - знищення джерела ризику;
  - зміна ймовірності;
  - зміна наслідків;
  - розподіл ризику з іншою стороною або сторонами (включаючи контракти та фінансування ризику);
  - обґрунтованим рішенням прийняття на себе страхового ризику.

Вибір найбільш доцільної опції обробки ризику включає в себе балансування цін і спроб впровадження щодо вигод, у відповідності з законодавчими, нормативними та іншими вимогами, такими як соціальна відповідальність та захист навколишнього середовища. Рішення повинні також брати до уваги ризику, які можуть зажадати ту обробку ризику, яка не буде виправдана з економічної точки

зору, наприклад важкі ризики (тягнуть за собою вкрай негативні наслідки), але рідкі (з низькою ймовірністю).

Деякі опції обробки можуть бути прийняті в увагу і застосовані спільно або окремо. Організація, як правило, може отримати вигоду при застосуванні сукупності опцій обробки ризиків.

При виборі опції обробки ризику, організація повинна прийняти до уваги цінності і сприйняття зацікавлених сторін, і найбільш підходящі способи комунікації з ними. Там, де опції обробки ризику можуть вплинути на ризики поза організації або у відносинах із заінтересованими сторонами, це також має під увагу. І, хоча, опції обробки ризику однаково ефективні, деякі з них можуть бути більш допустимі для деяких зацікавлених сторін, ніж інші.

План оброблення ризиків повинен чітко ідентифікувати пріоритетний порядок в якому будуть застосовуватися окремі опції обробки ризику.

Обробка ризику сама по собі може викликати ризик. Значним ризиком може бути помилка або неефективності заходів оброблення ризиків. Моніторинг повинен бути невід'ємною частиною плану по обробці ризику, як гарантія того, що заходи, що вживаються щодо змін ефективні.

Обробка ризику може спричинити за собою вторинні ризики, які також необхідно розглядати, обробляти, за якими необхідно стежити і аналізувати. Таки вторинні ризики повинні бути включені в той же план по обробці ризиків, як і первинні ризики, таким чином, немає ніякої необхідності в опрацюванні такого ризику як нового. Зв'язок між двома ризиками необхідно ідентифікувати і підтримувати.

Мета планів по обробці ризику – документувати те, як обрана опція обробки ризику буде застосована:

- інформація, яка надається у планах по обробці повинна включати:
- причини вибору опцій обробки, включаючи очікувані вигоди;
- тих, хто несе відповідальність за твердженням плану, і тих хто відповідальний за впровадження такого плану;
- пропонувані дії;
- ресурсні вимоги, включаючи позаштатні ситуації;
- заходи ефективності та обмеження;
- вимоги щодо звітності та моніторингу; і тимчасові рамки і плани-графіки.
- плани обробки повинні бути інтегровані з процесами управління всередині організації і повинні обговорюватися з зацікавленими сторонами.
- ті, хто приймають рішення і зацікавлені сторони повинні усвідомлювати природу і ступінь залишкового ризику після його обробки. Залишковий ризик повинен бути документований. До такого ризику має бути застосований моніторинг, оцінка, і якщо є, то додаткова обробка.

Моніторинг і аналіз.

Як моніторинг, так і оцінка повинні бути сплановані в ході процесу ризик-менеджменту і повинні підлягати регулярній перевірці і нагляду. Вони можуть носити як періодичний, так і ситуативний характер. Відповідальності з моніторингу та

аналізу повинні бути чітко визначені. Процеси організації з моніторингу та аналізу повинні включати всі аспекти процесу ризик-менеджменту з метою:

- гарантії того, що методи управління ефективні і достатні як при розробці, так і при функціонуванні;
- придбання додаткової інформації в цілях поліпшення оцінки ризику
- аналізу та вилучення уроків з ризикових випадків (включаючи інциденти), зміни, течії, успіхи і провали;
- виявлення змін у зовнішньому та внутрішньому контексті, включаючи змін в критеріях ризику і ризику, який може вимагати перевірки обробки ризику і пріоритетів.

Прогрес у застосуванні планів по обробці ризиків являє собою міру ефективності. Результат може бути включений в загальний менеджмент ефективності всередині організації, виміру, зовнішні і внутрішні звітні заходи. Результати моніторингу та аналізу повинні бути записані і належним чином донесені до відома зовнішніх і внутрішніх зацікавлених сторін, і також повинні бути використані як входу аналізу концепції ризик-менеджменту.

### **3.3. Призначення та основні положення Міжнародного Стандарту управління ризиком FERMA.**

Стандарти управління ризиками (Risk Management Standards) – це результат спільної роботи декількох провідних організацій, що займаються питаннями ризик менеджменту у Великобританії – Інституту Ризик-Менеджменту (IRM), Асоціації Ризик-Менеджменту та Страхування (AIRMIC), а також Національного Форуму Ризик Менеджменту у Громадському Секторі.

В розробку стандартів великий внесок внесли професійні організації, які займаються питаннями управління ризиками і проявляють інтерес до тематики ризик менеджменту.

Ризик менеджмент це напрямок який швидко розвивається. Існує безліч описів різних видів того, що включає в себе поняття ризик менеджменту, як їм керуватися і з якою метою. Прийняття стандартів необхідно для досягнення згоди з декількох питань, а саме:

- використовувана термінологія
- процес практичного застосування ризик-менеджменту
- організаційна структура ризик менеджменту
- мета ризик-менеджменту

Особливо важливе розуміння того, що стандарти управління ризиками включають в себе як «позитивні» і «негативні» аспекти ризику для організації.

Ризик менеджмент – це не просто інструмент для комерційних та громадських організацій. В першу чергу, це керівництво для будь-яких дій, як в короткостроковому, так і в довгостроковому розрізі життєдіяльності організації. Поняття ризик менеджменту включає в себе аналіз і оцінку сильних і слабких сторін організації в самому широкому сенсі, з точки зору взаємодії з різноманітними контрагентами.

Існує безліч шляхів досягнення цілей ризик-менеджменту і тому практично неможливо об'єднати всі напрями в єдиний документ. Справжні стандарти управління ризиками не є вузько спеціалізованими нормативами. Розроблені стандарти засновані на найбільш оптимальних рішеннях різних організацій, що, відповідно, дає можливість для їх широкого застосування.

При розробці стандартів управління ризиками використовувалася термінологія Міжнародною Організацією зі Стандартизації ISO/IEC Guide 73 Risk Management.

Беручи до уваги швидкий розвиток і широке поширення ідей ризик менеджменту, розробники стандартів вітають будь-які зауваження чи доповнення до цього документа з боку будь-яких організацій.

Ризик – це комбінація ймовірності події і його наслідків (ISO/IEC Guide 73). Будь-які дії призводять до подій і наслідків, які можуть являти собою як потенційні «позитивні» можливості, так і «небезпеки» для організації.

В даний час ризик менеджмент включає в себе поняття позитивного та негативного аспектів ризику. Стандарти управління ризиками, відповідно, розглядають ризик з цих позицій.

Ризик менеджмент є центральною частиною стратегічного управління організації. Це процес, слідуючи якому організація системно аналізує ризики кожного виду діяльності з метою максимальної ефективності кожного кроку і, відповідно, всієї діяльності в цілому.

Основне завдання ризик-менеджменту – це ідентифікація, оцінка, аналіз та управління ризиками. Ризик менеджмент являє собою постійний і розвивається процес, який аналізує розвиток організації в русі, а саме минуле, справжнє і майбутнє організації в цілому.

Ризик менеджмент повинен бути інкорпорований в загальну культуру організації, прийнятий і схвалений керівництвом, а потім донести до кожного співробітника організації як загальна програма розвитку з постановкою конкретних завдань на місцях.

Ризик менеджмент як єдина система управління ризиками повинна включати в себе програму контролю над виконанням поставлених завдань, оцінку ефективності проведених заходів, а також систему заохочення на всіх рівнях організації.

Ризики, яким піддається організація, що можуть виникати в силу як внутрішніх, так і зовнішніх факторів. Наведена нижче діаграма показує ключові ризики, що виникають в силу внутрішніх і зовнішніх факторів. Ризики можуть бути диференційовані по наступних категоріях – стратегічні, фінансові, операційні безпеки (рис. 3.5).



Рис. 3.5 Чинники ризику організації

Процес ризик-менеджменту (рис. 3.6). Ризик менеджмент захищає цілі і завдання організації і, відповідно, сприяє її капіталізації, розвитку та іміджу чинності.

Системного підходу дозволяє планувати і здійснювати довгострокову діяльність організації.

Поліпшення процесу прийняття рішень і стратегічного планування шляхом формування розуміння структури бізнес процесів, що відбуваються в навколишньому середовищі змін, потенційних можливостей і загроз для організації.

Вкладу у процес найбільш ефективного використання/ розміщення капіталу і ресурсів організації.

Захисту майнових інтересів організації і поліпшення іміджу компанії.

Підвищення кваліфікації співробітників і створення організаційної бази "знань".



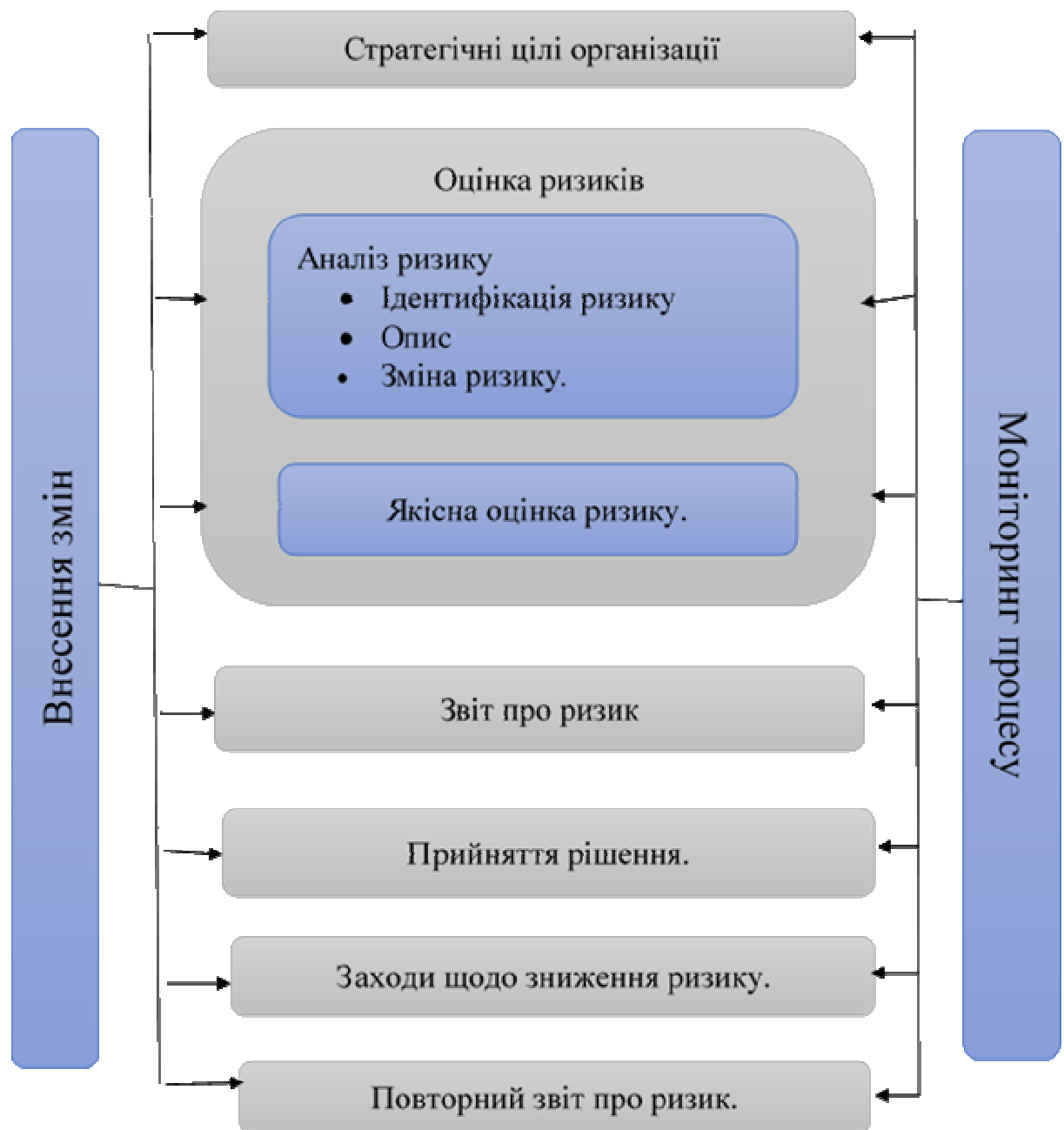


Рис. 3.6 - Процес ризик-менеджменту

Відповідно до стандартів ISO/IEC, оцінка ризику являє собою аналіз ризику і вимірювання ризику.

Ідентифікація ризику являє собою процес виявлення схильності організації невідомості, що передбачає наявність повної інформації про організації, ринку, законодавстві, соціальному, культурному і політичному оточенні.

Для ідентифікації ризику необхідний методологічний підхід з тим, щоб виявити максимальне число ризиків, яким піддається організація у всіх сферах діяльності.

Бізнес процеси будь-якої організації можуть бути класифіковані за різними параметрами, наприклад:

- стратегічні – довгострокові цілі організації, а саме питання наявності капіталу, політичні ризики, зміни законодавства, репутація та імідж, зміни в навколишньому середовищі;
- операційні – щоденні питання, вирішення яких веде до досягнення стратегічних цілей;
- фінансові – контроль фінансів організації, ефект зовнішніх факторів, таких як наявність кредитних коштів, зміни курсу валют, рух процентної ставки і т. д.;
- управління знаннями й інформацією – інтелектуальна власність, а саме контроль над джерелами інформації, зберіганням і використанням інформації, комерційна таємниця і використання сучасних технологій для ефективного користування знаннями та інформацією, якою володіє організація;
- відповідність законодавству – відповідність законодавства в частині охорони праці, охорони навколишнього середовища, прав споживачів, техніки безпеки і т. д.

Ідентифікація ризиків організації, як правило, здійснюється незалежними консультантами. Проте розуміння і аналіз ризиків «власне» організацією має величезне значення для успішного процесу управління ризиками.

Опис ризику являє собою докладний опис виявлених позовів у визначеному форматі, що дозволяє провести подальший якісний аналіз ризику.

Опис ризику може бути представлено у вигляді таблиці:

Таблиця 3.1. – Опис ризику

1. Найменування ризику	Відповідно до специфіки організації
2. Сфера ризику	Опис подій, розмір, тип, кількість і сфери впливу
3. Тип ризику	Стратегічні, операційні, фінансові, знання/інформація, відповідність законодавству
4. Зацікавлені особи	Зацікавлені особи та їх очікування
5. Кількісне вираження ризику	Важливість, ймовірність, наслідки
6. Прийнятність ризику	Можливі збитки і їх фінансове значення Ціна ризику Ймовірність і розмір можливих збитків/прибутку Цілі контролю над ризиком і бажаний рівень виконання поставлених завдань
7. Управління ризиком і механізми контролю	Діючі методи/практика управління ризиком Рівень надійності існуючої програми контролю над ризиком Існуючі відповіді/протоколи обліку і аналізу контролю над ризиком
8. Можливості для поліпшення	Рекомендації по управлінню ризиком
9. Стратегічні і управлінські зміни	Визначення ступеня відповідальності (функції) за розробку та впровадження стратегії/управління ризиком

Вимірювання ризику може бути кількісним, якісним або змішаним. Різні організації застосовують різні методи вимірювання наслідків і ймовірностей подій. Для багатьох організацій достатньо використовувати тривимірний метод оцінки наслідків – високий рівень, середній, низький. Деякі організації для визначення ймовірності події так само застосовують тривимірний метод оцінки, однак він вимагає інших небезпек і можливостей:

Таблиця 3.2 - Наслідки (небезпеки і можливості)

Високий	Фінансові наслідки не перевищать \$X Істотний вплив на стратегічний розвиток та діяльність організації Істотна стурбованість зацікавлених осіб
Середній	Фінансові наслідки знаходяться в межах \$X, \$Y Помірний вплив на стратегічний розвиток та діяльність організації Помірна стурбованість зацікавлених осіб
Низький	Фінансові наслідки нижче \$Y Слабкий вплив на стратегічний розвиток та діяльність організації Слабка стурбованість зацікавлених осіб

Таблиця 3.3 - Імовірність події (загроза)

Оцінка ймовірності	Опис	Індикатори
Висока (ймовірно)	Ймовірність настання кожен рік або ймовірність настання події більше ніж 25%	Потенційна ймовірність того, що подія настане кілька разів протягом певного періоду часу (наприклад, 10 років). Подія сталася нещодавно.
Середня (можливо)	Існує ймовірність настання події протягом 10 років або ймовірність настання менше ніж 25%	Подія може статися кілька разів протягом певного періоду часу. Складно контролювати у силу впливу зовнішніх чинників. Існує історія настання події.
Низка (отдаленно)	Практично відсутня ймовірність настання події протягом 10 років або ймовірність настання менше ніж 2%	Подія не наставало. Ймовірність настання події мала.

Таблиця 3. 4 - Імовірність події (можливості)

Оцінка ймовірності	Опис	Індикатори
Висока (ймовірно)	Позитивні результати ймовірно настануть протягом року або ймовірність позитивного результату вище ніж 75%.	Чітка і визначена можливість настання результату можливо в короткостроковий період при використанні існуючих бізнес-процесів.
Середня (можливо)	Можливі позитивні результати протягом року з імовірністю настання 25% – 75%.	Можливості досяжні при планомірному та чіткому керівництві. Додаткові можливості, які впливають із існуючих планів.
Низька (віддалено)	Позитивні результати може бути настануть незабаром чи ймовірність настання позитивних результатів менше ніж 25%	Ймовірні можливості, які вимагають додаткових досліджень. Можливості, які мало ймовірні з точки зору існуючого менеджменту

Існує досить велика кількість методів і технологій аналізу ризику.

Наприклад:

- маркетингові дослідження,
- тестування,
- аналіз бізнес процесів,
- дерево подій,
- SWOT аналіз (сильні сторони, слабкі сторони, можливості, загрози),
- статистичний аналіз,
- моделювання існуючих варіантів,
- вимірювання основних тенденцій і дисперсії
- аналіз загроз – дерево помилок та ін.

Карта ризику (Risk Profile). Опис ризику служить основою для формування «карти ризику» організації, який узагальнює дані про опис ризику, діючих механізмів контролю, планованих заходах по зниженню рівня ризику, відповідальних за заходи. Формування «карти ризику» дозволяє чітко сформулювати пріоритетні напрями в частині управління ризиками, визначити найбільш ефективні методи контролю.

Оцінка ризику може бути кількісною, якісною або змішаною. Різні організації застосовують різні методи вимірювання наслідків і ймовірностей подій. Для багатьох організацій достатньо використовувати тривимірний метод оцінки наслідків – високий рівень, середній, низький (див. табл. 3.2).

Заходи з управління ризиками. Являють собою процес вибору і застосування методів зміни ступеня ризику. Заходи включають в себе контроль

ризиків, заходи щодо запобігання ризику, передача та фінансування ризику. В цьому документі під фінансуванням ризику розуміється фінансування наслідків ризику. У більшості інших документів, під фінансуванням ризику мається на увазі фінансування витрат на заходи щодо зниження ступеня схильності ризикам (ISO/IEC Guide 73).

Будь-яка система заходів повинна бути спрямована на забезпечення такого мінімуму:

- надійність і ефективність роботи організації,
- ефективність внутрішнього контролю,
- відповідність законам і нормативам.

Заходи з управління ризиками забезпечують надійність і ефективність діяльності організації за допомогою визначення тих ризиків, які потребують уваги керівництва та визначення пріоритетів ризиків з точки зору цілей організації.

Ефективність внутрішнього контролю визначається як ступінь зниження або запобігання ризику методами, пропонованими внутрішнім контролем. Методи контролю оцінюються в порівнянні між відсутністю заходів і вартістю пропонованих заходів.

Відповідність діяльності організації чинного законодавства не передбачає будь-яких варіантів, крім дотримання його вимог.

Основою фінансування ризиків є страхування. Однак необхідно відзначити, що деякі ризики організації не підлягають страхуванню.

Звіт про ризики. Різні рівні управління організацією вимагають різної деталізації інформації про ризики:

Рада директорів (керівництво) організації повинні:

- знати про ризики, з якими стикається організація;
- стежити за виконанням програми управління ризиками;
- знати антикризову програму; підтримувати імідж організації;
- керуватися принципами управління ризиками при рішенні про інвестиції;
- чітко формулювати свою позицію в питаннях управління ризиками організації;
- забезпечити належний рівень поінформованості менеджменту організації про поставлених цілях і завданнях в питаннях управління ризиками.

Структурна одиниця організації повинна:

- чітко знати ризики, які потрапляють в сферу безпосередньої діяльності;
- мати чіткі індикатори процесу, які дозволяють здійснювати постійний моніторинг ефективності програми управління ризиками;
- систематично звітуватися перед керівництвом про роботи в рамках виконання програми управління ризиками.

Кожний співробітник організації повинен:

- розуміти свій внесок у загальну програму управління ризиками;

- розуміти значення системи управління ризиками для корпоративної культури;

- своєчасно доповідати своєму безпосередньому керівництву про всі зміни або відхилення в програмі управління ризиками.

Будь-яка організація стикається з необхідністю надання інформації про чинній програмі управління ризиками зовнішнім контрагентам. Дуже важливо надати повну і ясну картину про те, як організація вирішує питання охорони праці, промислової безпеки, охорони навколишнього середовища і т. д.

В даний час все більшу увагу з боку зовнішніх контрагентів приділяється таким моментам, як діючі в організації принципи управління ризиками, методи ідентифікації та аналізу ризиків, заходи з контролю над ризиками, а так само система моніторингу з метою забезпечення швидкої та адекватної реакції організацією на «негативні» наслідки різних ризиків.

Організаційна структура та ризик менеджмент.

Для успішної реалізації програми управління ризиками в організації повинні бути розроблені та формалізовано основні нормативні документи, а саме:

- посадові обов'язки;
- положення та організаційна структура підрозділу з управління ризиками;
- положення про внутрішній аудит, що включає відповідальність над контролем процедур управління ризиками та ін.

Процес моніторингу має величезне значення з точки зору своєчасного внесення необхідних коригувань та змін в програму управління ризиками. Крім того, моніторинг забезпечує необхідною інформацією для оцінки ефективності заходів щодо зниження ступеня схильності певних ризиків, а також ефективності використовуваних способів фінансування ризиків. Якісний моніторинг дає можливість ідентифікувати та аналізувати ризики організації на професійно високому рівні.

### **Питання для самоконтролю**

3.1. Міжнародні стандарти ризик-менеджменту у складі інтегрованої системи менеджменту підприємства.

3.2. Світова практика застосування стандартів ризик-менеджменту до управління підприємницькими ризиками.

3.3. Сутність та складові основоположних стандартів з управління ризиком: Enterprise Risk Management – Integrated Framework (ERM).

3.4. Сутність та складові основоположних стандартів з управління ризиком Risk management – Principles and guidelines on implementation.

## Рекомендована література

1. Верченко, П.І. Багатокритеріальність і динаміка економічного ризику (моделі та методи) [Текст] : монографія / П.І.Верченко. – К.: КНЕУ, 2006. - 272 с.
2. Гончаренко, Л.П. Риск-менеджмент [Текст] : учеб. пособие / Л.П. Гончаренко С.А. Филин. – М.: КНОРУС, 2006. - 216 с.
3. Илаев, А.А. Методы оптимизации управленческих решений в условиях риск-менеджмента. [Текст] : учебно-практич. пособие / А.А. Илаев, Р.Р. Ларина, И.Ю. Гришин, С.А. Илаев. - Ялта: ИТ "Ариал", 2011. - 158 с.
4. Лук'янова, В.В. Економічний ризик [Текст] : навч. посібник / В.В. Лук'янова, Т.В. Головач. - Київ: Академвидав, 2007. - 462 с.
5. Шегда, А.В. Ризики в підприємстві: оцінювання та управління [Текст] : навч. посібник / А.В. Шегда, М.В. Голованенко. – К.: Знання, 2008. - 271 с.
6. Бартон Т., Шенкир В., Уокер П. Комплексный подход к риск-менеджменту: стоит ли этим заниматься. Научно-популярное издание. – М.: ИД "Вильямс", 2007. - 207 с.
7. Внукова Н.М., Смоляк В.А. Економічна оцінка ризику діяльності підприємств: проблеми теорії та практики: Монографія. – Х.: ВД "ІНЖЕК", 2006. – 184 с. 30.
8. Головка В.І., Мінченко А.В., Шарманська В.М. Фінансово-економічна діяльність підприємства: контроль, аналіз та безпека. Навчальний посібник. – К.: Цент навчальної літератури, 2006. – 448 с.
9. Ковалев В.В. Введение в финансовый менеджмент. – М.: Финансы и статистика, 2000. – 768 с.
10. Лук'янова В.В. Діагностика ризику діяльності підприємства: - Хмельницький. ПП Ковальський В.В. – 2007. – 312 с.
11. Матвійчук А.В. Аналіз і управління економічним ризиком. Навч посібник. – К.: ЦНЛ, 2005. – 224 с.
12. Господарський кодекс України. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/436-15>.
13. Електронна бібліотека підручників [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://studentam.kiev.ua>.
14. Офіційний сайт Державного комітету статистики України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua>.
15. Офіційний сайт Міністерства економічного розвитку і торгівлі України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.me.gov.ua>.
16. Сайт №1 про ризики в українському Інтернеті [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://risk.org.ua>
17. Електронне наукове фахове видання "Ефективна економіка" [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/>
18. Безкоштовна бібліотека для студента [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://polka-knig.com.ua/>

19. Інтернет-портал для управлінців [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.management.com.ua>
20. Інформаційний сайт з менеджменту [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.uamanager.com/>
21. Верховна Рада України : офіційний веб-сайт. – Режим доступу : [www.rada.gov.ua](http://www.rada.gov.ua)
22. Нормативні акти України [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.nau.kiev.ua>
23. ЛігаБизнесИнформ [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [www.liga.net/](http://www.liga.net/)
24. Українське право [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [www.ukrpravo.com.ua](http://www.ukrpravo.com.ua).
25. Бібліотека ім. Вернадського [Електронний ресурс]. - Режим доступу : [www.nbuv.gov.ua](http://www.nbuv.gov.ua).
26. Державна служба статистики України [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://ukrstat.gov.ua/>.



Навчальне видання

## **УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ**

опорний конспект лекцій  
частина I  
для студентів спеціальностей  
051 «Економіка»,  
056 «Міжнародні економічні відносини»,  
075 «Маркетинг»  
спеціалізація «Економіка підприємства»,  
«Міжнародна економіка», «Маркетинг»

Рівень вищої освіти: другий (магістр)

Укладач:  
ДЯДЮК Марина Анатоліївна

Відповідальний за випуск зав. кафедри  
Економіки підприємств харчування та торгівлі Чорна М.В.

---

План 2017 р., поз. \_\_\_\_\_

Підп. до друку 10.05.2017 р. Формат 60x84 1/16. Бум. офс. Друк. офс.

Ум. друк. стор.            Тираж 20 прим.

---

Видавець ТОВ «видавництво «Форт»

61023, г. Харків, а/с 10325

Свідоцтво про внесення до Державного реєстру видавців

ДК №333 від 09.02.2001 р.