

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ СЕМЕНА КУЗНЕЦЯ

Г. В. Демченко

РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТ

Конспект лекцій
для студентів спеціальності 073 "Менеджмент"
першого (бакалаврського) рівня

Харків
ХНЕУ ім. С. Кузнеця
2021

УДК 658.15:005.334

Д30

Рецензент – доцент кафедри банківської справи і фінансових послуг Харківського національного економічного університету ім. С. Кузнеця, канд. екон. наук *В. А. Смоляк*.

Затверджено на засіданні кафедри менеджменту, логістики та економіки.
Протокол № 8 від 21.12.2020 р.

Самостійне електронне текстове мережеве видання

Демченко Г. В.

Д30 Ризик менеджмент [Електронний ресурс] : конспект лекцій для студентів спеціальності 073 "Менеджмент" першого бакалаврського рівня / Г. В. Демченко. – Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2021. – 74 с.

Подано тематичний план навчальної дисципліни та її зміст за модулями й темами. Викладено базовий зміст ризик-менеджменту на підприємстві для самостійного ознайомлення, вивчення й закріплення знань студентів протягом навчального процесу та у професійній практичній діяльності.

Рекомендовано для студентів спеціальності 073 "Менеджмент" першого (бакалаврського) рівня.

УДК 658.15:005.334

© Демченко Г. В., 2021

© Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця, 2021

Вступ

Ведення господарської діяльності підприємством завжди мало тісний зв'язок із невизначеністю та мінливістю економічного середовища, тому з кожним роком проблематика управління ризиками на підприємстві все більше привертає увагу суб'єктів управлінської діяльності, незалежно від рівня їхнього організаційної ієрархії. Адже ризик – не лише загроза ефективності роботи підприємства з погляду збитків, а й конкурентна перевага за умов раціонального управління. Складність управління ризиками в роботі підприємства обумовлено значною кількістю їхніх видів. Необхідність у мінімізації впливу ризиків на роботу суб'єктів господарювання спричиняє потребу у формуванні методів їхнього оцінювання та систем управління.

Упровадження системи ризик-менеджменту на підприємствах дає можливість:

- виявити можливі ризики на всіх етапах діяльності;
- спрогнозувати, зіставити та проаналізувати ризики, що виникають;
- розробити необхідну стратегію управління й комплекс ухвалення рішень із мінімізації та усунення ризиків;
- створити умови, необхідні для реалізації розроблених заходів;
- здійснювати моніторинг роботи системи управління ризиковими ситуаціями;
- аналізувати та контролювати досягнені результати.

Здійснення відповідних процесів у практичній діяльності вітчизняних підприємств обумовлено необхідністю у проведенні ґрунтовної фахової підготовки майбутніх менеджерів та керівників підприємства, яка враховує всі аспекти сучасної практики управління ризиками на підприємстві.

Подане електронне видання містить детальний опис предмета й завдань ризик менеджменту, розглядає показники оцінювання ризику, процеси його ідентифікації, оцінювання та методи управління.

Навчальна дисципліна "Ризик-менеджмент" є вибірковою навчальною дисципліною, яку вивчають, згідно з навчальним планом підготовки фахівців освітнього рівня "бакалавр" спеціальності 073 "Менеджмент".

Мета вивчення навчальної дисципліни – формування у студентів системи знань про предмет та сутність ризик-менеджменту, його місце

в діяльності підприємства, а також вироблення практичних навичок в ідентифікації, аналізі й управлінні ризиками на підприємстві.

Предметом навчальної дисципліни є теоретичні та методичні положення щодо організації й управління ризиками.

Для досягнення мети поставлено такі **основні завдання**:

ознайомлення студентів із теоретичними, методичними й організаційними підходами до ідентифікації та оцінювання ризиків на всіх рівнях;

засвоєння основ організації й управління підприємствами різних форм власності в умовах невизначеності та ризику;

набуття теоретичних знань і практичних навичок в обґрунтуванні управлінських рішень щодо ризиків тощо.

Професійні компетентності, яких набувають студенти після вивчення навчальної дисципліни "Ризик-менеджмент" розподіляють на такі **основні групи**, як:

визначення ключових аспектів виникнення ризиків у діяльності підприємства;

виявлення джерела і природи виникнення та вияву ризиків у внутрішньому середовищі підприємства під впливом конкурентного середовища;

виокремлення набору ризиків, згідно із класифікацією та метою аналізу;

оцінювання та прогнозування впливу ризикових ситуацій на діяльність підприємства;

відбір та формування бази даних для оцінювання ризиків підприємства;

оцінювання ризикових ситуацій за вибраними показниками та вимірювання розміру втрат у діяльності підприємства;

обґрунтування рекомендації та пропозиції щодо вдосконалення процесу управління ризиками підприємства в мінливому середовищі;

аналіз наявної системи управління ризиками підприємства;

ідентифікація ризиків у діяльності підприємства;

визначення ефективних методів управління ризиками у виробничо-організаційній діяльності підприємства;

формування програми управління ризиками та обґрунтування напрямів зниження ступеня ризику в діяльності підприємства.

Розділ 1

Теоретичні основи ризик-менеджменту

1. Економічна сутність та характеристика ризик-менеджменту

Мета – проаналізувати підходи до визначення сутності поняття "ризик", визначити взаємозалежність ризику та невизначеності, дослідити фактори, елементи та функції ризику.

Ключові слова: невизначеність, ризик, ризикова ситуація, фактори ризику, функції ризику.

Основні питання:

- 1.1. Сутність ризику як економічної категорії.
- 1.2. Поняття невизначеності та ризику.
- 1.3. Фактори ризику.
- 1.4. Функції ризику.

1.1. Сутність ризику як економічної категорії

В умовах ринкової економіки ризик є ключовим елементом підприємства. Термін "ризик" у грецькій мові означає "скеля"; в італійській його трактують як небезпеку, загрозу. У словнику С. І. Ожегова поняття "ризик" визначають як "можливість небезпеки" чи як "дія на удачу в надії на щасливий результат".

У літературі поширено судження про ризик не тільки як небезпеку, а й як можливість подолання невизначеності в ситуації неминучого вибору, і цей вибір за якісного оцінювання ймовірності досягнення результату може привести до позитивних наслідків. Підприємствам слід не уникати ризику, а вміти управляти ним. Одне з головних правил фінансово-господарської діяльності свідчить: *не уникати ризику, а передбачити його, прагнучи знизити до більш низького рівня.*

Ризик – це можливість чи загроза відхилення результатів конкретних дій чи рішень від очікуваних.

Ризик – це можливість непередбаченого настання несприятливих наслідків.

Ризик можна розглядати як економічну категорію, що характеризує можливість, імовірність відхилення від мети, розбіжності фактичного результату з наміченим в умовах об'єктивно наявної невизначеності.

Для більш повної характеристики дефініції "ризик" доцільно визначити поняття "ризикова ситуація", оскільки воно безпосередньо є передумовою ризику.

Ризикова ситуація – це поєднання, сукупність різних обставин і умов, що створюють певне становище для того чи того виду діяльності. Інакше кажучи, саме сукупність умов і обставин, які створюють ризикову ситуацію і є причинами ризику.

Під **економічним ризиком** розуміють такий вид ризику, який виникає за будь-яких випадків підприємницької діяльності, спрямованих на отримання прибутку і пов'язаних із виробництвом продукції, реалізацією товарів, наданням послуг, виконанням робіт; товарно-грошовими та фінансовими операціями; комерцією, а також реалізацією науково-технічних проектів.

Аналіз численних визначень ризику дозволяє виявити основні **властивості** притаманні ризиковій ситуації:

випадковий характер події, який визначає, який із можливих результатів реалізують на практиці (наявність невизначеності);

наявність альтернативних рішень;

очікувані результати відомі або можна визначити ймовірність їхнього настання;

імовірність зазнання збитків;

імовірність отримання додаткового прибутку.

1.2. Поняття невизначеності та ризику

Поняття ризику нерозривно пов'язане з поняттям невизначеності, а іноді можливий розгляд цих термінів як синонімів.

Під **невизначеністю** необхідно розуміти неповноту або недостатню ясність інформації про будь-яку діяльність або її результати, неповне знання чого-небудь.

Невизначеність об'єктивно притаманна будь-якій фінансово-господарській діяльності економічного суб'єкта. Невизначеність характеризується тим, що неможливо точно й повно врахувати всю інформацію у процесі здійснення будь-якого економічного процесу. Під час здійснення

комерційної діяльності також виникає фактор випадковості, тобто, можливі результати, які неможливо спрогнозувати, передбачити.

Поняття невизначеності. Невизначеність – це досить широке поняття, яке відображає об'єктивну неможливість здобути абсолютне знання внутрішніх та зовнішніх умов їхнього функціонування, неоднозначності параметрів.

Невизначеність – це ситуація, коли повністю або частково відсутня інформація про можливі стани об'єкта та зовнішнього середовища.

Фактори невизначеності. Усі обставини, від яких залежить стан об'єкта, можна об'єднати загальним поняттям "фактори".

Фактор – це умова, причина, параметр, показник, який впливає на процес і результат цього процесу.

Причини невизначеності. Невизначеність виникає саме через наявність невизначених факторів. Виділяють кілька причин, що не дозволяють зробити всі фактори певними й тим самим усунути невизначеність життя та діяльності, незважаючи на розвиток науки.

Невизначеність – це неповнота або неточність інформації про умови здійснення господарської діяльності, про наміри й поведінку інших її учасників. Водночас зробити аналіз і дати оцінку можливих наслідків неможливо через нестачу даних. Ризик характеризує таку ситуацію, у якій можливо виявити перелік можливих наслідків і кількісно оцінити їхню вірогідність, використовуючи економіко-математичні методи.

Якщо можливо кількісно та якісно визначити ступінь імовірності тієї чи тієї події, то говорити слід про ризик, якщо ні – про невизначеність.

1.3. Фактори ризику

Фактори ризиків. Для виникнення економічного ризику мають виконувати такі умови:

- 1) ризик можливий тільки в тому разі, якщо є невизначеність, тобто відсутня вичерпна інформація про умови ухвалення рішень;
- 2) непередбаченість настання наслідків для суб'єкта;
- 3) несприятливість можливих наслідків для суб'єкта, тобто небайдужість суб'єкта.

Відповідно до визначення сутності ризику, до його факторів належать лише ті, що мають випадковий характер та не піддаються завчасному передбаченню.

Фактор ризику – це причини або рушійні сили, які породжують ризиковані процеси.

Серед факторів виділяють контрольовані й неконтрольовані, зовнішні та внутрішні (рис. 1.1).

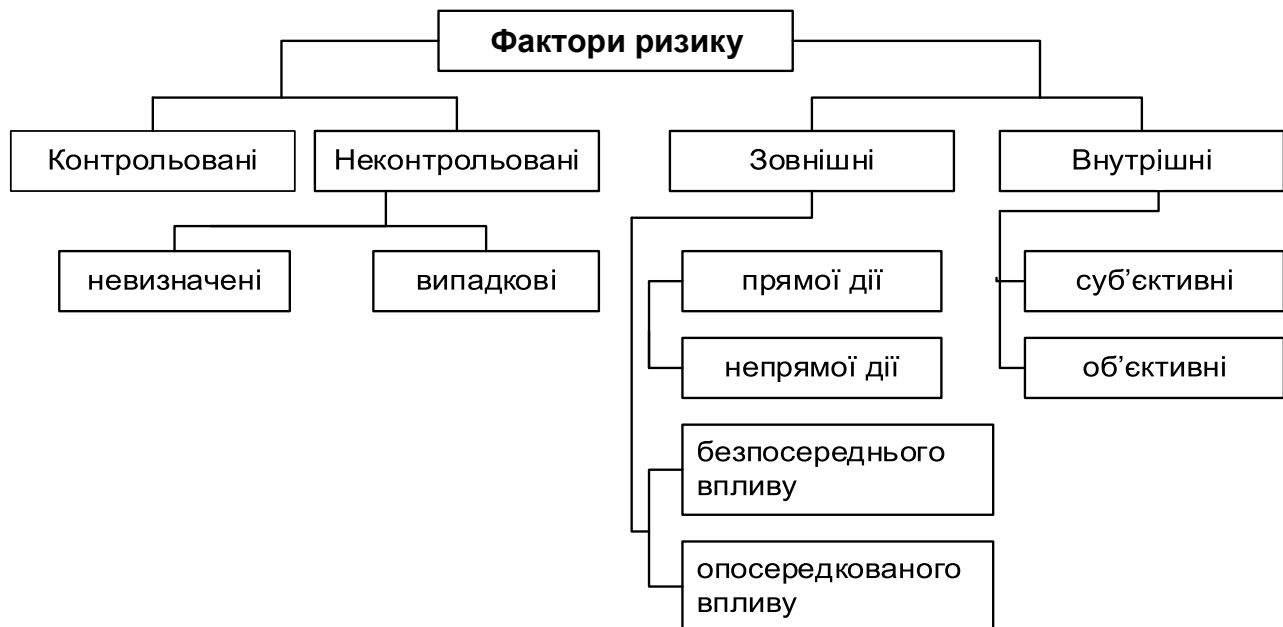


Рис. 1.1. Види факторів ризику

Контрольовані фактори виявляють на етапі якісного оцінювання та піддають контролю, після чого ризик усувають. Ризикову ситуацію становлять **неконтрольовані фактори**, які розподіляють на невизначені та випадкові.

До *невизначених факторів* належать ті, щодо яких імовірнісні судження відсутні. У кращому разі можливі наслідки підтверджено задаванням діапазонів зміни їхніх числових значень. Якщо ризик створено цими факторами, кількісне оцінювання його надзвичайно складне. У такому разі застосовують методи визначення оптимальної стратегії поведінки в умовах ризику, породженого невизначеністю: класичну теорію ігор, теорію статистичних рішень та ін.

До *випадкових факторів* належать ті, щодо яких відомі необхідні для опису випадкових величин характеристики: закони розподілу чи хоча б їхні перші моменти – математичне очікування та дисперсія. Якщо ризик спричинено цими факторами, питання про те, що взяти за міру ризику, залежить від конкретного завдання.

Фактори, що зумовлюють економічні ризики розподіляють також на зовнішні та внутрішні.

До **зовнішніх** належать фактори, які не залежать безпосередньо від конкретного підприємства. Воно має будувати свою діяльність таким чином, щоб згладжувати їхній деструктивний вплив і використовувати сприятливі можливості, що виникають. Зовнішні фактори породжують *ризики прямої та непрямой дії*.

До перших належать:

- непередбачені дії державних органів;
- нестабільність економічної політики;
- непередбачені дії конкурентів;
- революційні стрибки в науково-технічному прогресі тощо.

До других належать:

- нестабільність політичних і соціальних умов;
- непередбачені зміни в галузі підприємницької діяльності;
- непередбачені зміни в міжнародній обстановці;
- стихійні сили та ін.

Зовнішні фактори ризику іноді розподіляють на фактори безпосереднього впливу й опосередкованого впливу.

До факторів *безпосереднього впливу* належать:

законодавчі й нормативно-правові акти, які регулюють господарську та підприємницьку діяльність;

бюджетна, фінансово-кредитна та податкова системи;

дії органів влади;

дії економічних контрагентів (постачальників, споживачів, торговельних і збутових посередників тощо);

конкуренція;

дії кримінальних структур тощо.

До факторів *опосередкованого впливу* належать:

політична, економічна, демографічна, соціальна, екологічна ситуації та їхні зміни;

стихійні лиха;

міжнародні економічні зв'язки та торгівля;

науково-технічний прогрес тощо.

До **внутрішніх** належать фактори, які характеризують безпосередньо конкретне підприємство.

Внутрішні фактори розподіляють на *суб'єктивні та об'єктивні*.

До перших належать:

низька якість персоналу;

недотримання договорів із боку керівництва фірми;

відсутність у персоналу схильності до ризику;

помилки під час прийняття та реалізації ризикових рішень.

До других належать:

непередбачені зміни у процесі виробництва;

розроблення та впровадження нових технологій;

стихійні впливи локального характеру;

недостатність бізнес-інформації у фірмі;

фінансові проблеми всередині фірми.

Загалом внутрішніми факторами можуть бути: стратегія розвитку, маркетинг, виробничі потужності, технології, кадри та мотивація їхньої діяльності, якість продукції, система управління, місце розташування тощо.

Ці фактори ризику є керованими та їхню дію можна якщо не звести до нуля, то принаймні мінімізувати.

Складовими ризику є:

об'єкт – це керована економічна система, ефективність та умови функціонування якої наперед не відомі;

суб'єкт – це особа, компетентна приймати рішення щодо об'єкта й зацікавлена в результатах управління;

джерело – це фактори (явища, процеси, предмети), які породжують невизначеність.

Виділяють три **джерела ризику**:

нестача часу;

дефіцит інформації;

відсутність можливостей щодо управління ситуацією.

До головних **джерел виникнення ризику** належать:

спонтанність природних процесів і явищ, стихійні лиха;

випадковість соціально-економічних процесів, багатоваріантність відносин між суб'єктами;

наявність протидійних антагоністичних тенденцій, зіткнень суперечливих інтересів;

імовірнісний характер науково-технічного прогресу;

неповна й недостатня інформація про об'єкт, процес, явище, якого стосується прийняття рішення;

обмеженість і недостатність усіх необхідних ресурсів (матеріальних, фінансових, трудових та інших) для прийняття та реалізації рішень;

неможливість однозначного пізнання об'єкту за наявних рівнів та методів наукового пізнання;

відносна обмеженість свідомої діяльності людей, неминучі відмінності в соціально-психологічних настановах, ідеалах, намірах, оцінках, стереотипах поведінки;

незбалансованість основних компонентів господарського механізму: планування ціноутворення, фінансово-кредитних відносин.

1.4. Функції ризику

Зміст ризику як економічної категорії обумовлює його основні функції, що виконують у процесі підприємницької діяльності.

Функція ризику – це зовнішній вияв дії ризику на параметри соціально-економічної системи та її окремі складові (суспільство, спільноти людей, економіку, галузь, підприємство тощо).

Основна функція ризику полягає у створенні доходу, головним джерелами якого є інновації та реалізація здатності підприємця ризикувати.

До додаткових функцій ризику зараховують інноваційну, регулятивну, захисну, аналітичну, соціальну.

Інноваційна функція ризику стимулює пошук нетрадиційних рішень наявних проблем, адже впровадження інновацій призводить до більш ефективного виробництва, від якого виграють і підприємство, і споживачі, і суспільство загалом. Але, використовуючи інновації або організовуючи інноваційний процес, підприємець ризикує: може бути допущено помилки в новаторській ідеї, на виробництві чи його результатах, під час реалізації нового товару тощо.

Регулятивну функцію реалізують у постійному вивченні ситуації, прогнозуванні ступеня ризику, коригуванні вже прийнятих рішень, регулюванні діяльності загалом. Вона може бути у двох формах – конструктивній чи деструктивній, тому має суперечливий характер.

Конструктивна форма полягає в тому, що здатність ризикувати – це один із напрямів успішної діяльності підприємця. Однак, якщо рішення приймають в умовах неповної інформації, ризик може стати дестабілізуювальним фактором (*деструктивною формою*).

Захисну функцію зорієнтовано на пошук суб'єктом ризику методів запобігання втратам, і вона має два аспекти: *історично-генетичний* і *соціально-правовий*. За умов значної економічної нестабільності захисна функція може набути деструктивного характеру, що виявляється у прагненні суб'єкта ризику до швидкого досягнення результатів та авантюрих рішеннях.

Аналітичну функцію пов'язано з тим, що наявність ризику передбачає необхідність у виборі одного з можливих варіантів рішення, у зв'язку із чим підприємець чи ризик-менеджер у процесі прийняття рішення аналізує всі можливі альтернативи, вибираючи найбільш прибуткові й найменш небезпечні. Нова ідея потребує великої аналітичної роботи, тому що необхідне прорахування різних можливих варіантів і вибір оптимального, який дозволить здійснити господарський маневр у потрібний момент, із найменшими втратами або з найбільшим виграшем.

Деякі науковці пропонують виділяти **соціальну функцію**, що реалізують у задоволенні соціальних потреб та стабілізації зайнятості населення, завдяки сприянню підвищенню ефективності виробництва.

Контрольні запитання для самодіагностики

1. Розкрийте поняття "ризик".
2. Назвіть причини виникнення ризикової ситуації.
3. Дайте визначення економічного ризику.
4. Як пов'язано поняття "ризик" і "невизначеність"?
5. Які виділяють види факторів ризику?
6. Назвіть основні елементи ризику.
7. У чому полягає інноваційна функція ризику?

Рекомендована література: [1 – 3; 6; 8; 12; 17].

2. Класифікація ризиків за структурною характеристикою

Мета – проаналізувати загальну та специфічні класифікації ризиків.

Ключові слова: загальна класифікація ризиків, несистематичний ризик, систематичний ризик, специфічна класифікація ризиків.

Основні питання:

2.1. Загальна класифікація ризиків.

2.2. Специфічні класифікації ризиків.

2.1. Загальна класифікація ризиків

Класифікація ризиків означає систематизацію ризиків на підставі певних ознак і критеріїв, які дозволяють об'єднати підмножини ризиків у певні групи. Нараховують понад 40 різних критеріїв ризиків і більше ніж 220 видів ризиків.

Принципами управлінської класифікації ризиків є науковість, точність, зручність використання.

Загальна система ризиків містить різні варіанти їхньої класифікації та охоплює всі види економічної діяльності. Найчастіше в теорії та практиці управління зустрічають розподіл ризиків на систематичні (недиверсифіковані, ринкові) і несистематичні (диверсифіковані, специфічні).

Систематичний ризик виникає під впливом загальних факторів, які зачіпають ринок загалом, і охоплює всі підприємства, подані на ринку. Цей ризик можна усунути диверсифікацією.

Несистематичний ризик виникає під впливом унікальних, специфічних для окремого підприємства факторів і може бути скорочений шляхом диверсифікації.

Найпоширеніша загальна класифікація ризиків, яку наведено в сучасній науковій літературі, складається з таких видів ризиків:

1. **Операційний ризик** – це ризик, пов'язаний із недоліками в системах і процедурах управління й контролю в організації. До цього виду можна зарахувати ризики, пов'язані з помилками менеджменту компанії, її працівників; проблемами системи внутрішнього контролю, недосконало

розробленими правилами робіт тощо, тобто ризики, пов'язані із внутрішньою організацією роботи компанії.

2. **Техніко-виробничий ризик** – це ризик завдання збитку навколишньому середовищу (*екологічний ризик*); ризик виникнення аварій, пожеж, полумок; ризик порушення функціонування об'єкта, унаслідок помилок у проектуванні й монтажі, ряд будівельних ризиків та ін.

3. **Кредитний ризик** – це ризик того, що учасник не виконає свої зобов'язання повною мірою, або до конкретної дати, або в будь-який час після цієї дати.

4. **Ринковий ризик** – ризик утрат, зафіксованих на балансових і позабалансових позиціях компанії, через зміну ринкових цін; це ризик зміни значень таких параметрів ринку, як відсоткові ставки, курси валют, ціни акцій чи товарів, кореляція між різними параметрами ринку та мінливість цих параметрів.

5. **Діловий ризик** (бізнес-ризик) – це ризик, безпосередньо пов'язаний із діловими операціями компанії на її ринках постачання та збуту, тобто з її бізнесом.

Зазначену класифікацію можна застосувати як до звичайних підприємств, зайнятих у сфері матеріального виробництва й надання послуг, так і до фінансових установ (банків, страхових та інвестиційних компаній і т. ін.).

Ризики можна класифікувати й за іншими ознаками:

1. За типом об'єкта:

із власністю (майном). Зустрічають їх досить часто й легко виявляють у грошовій формі;

із доходами. Вони виникають тільки в контексті створення доходів (бізнесу) або їхнього розподілу (наприклад, питання спадщини);

із персоналом. Часто мають позаекономічну природу, так що їх складно оцінити у грошовій формі;

із відповідальністю. Визначають їх відповідальністю, що виникає, у зв'язку з непередбаченою подією щодо осіб, які на момент оцінювання ризику ще не відомі.

2. За наслідками:

припустимий ризик – це ризик рішення, унаслідок невиконання якого підприємству загрожує втрата прибутку; у межах цієї зони підприємницька діяльність зберігає свою економічну доцільність, тобто втрати є, але вони не перевищують розмір очікуваного прибутку;

критичний ризик – це ризик, коли підприємству загрожує втрата доходу; інакше кажучи, зона критичного ризику характеризується небезпекою втрат, що перевищують очікуваний прибуток і в крайньому разі можуть призвести до втрати всіх грошей, укладених підприємством у проєкт;

катастрофічний ризик – це ризик, коли виникає неплатоспроможність підприємства; утрати можуть дорівнювати активам підприємства. Також до цієї групи зараховують будь-який ризик, пов'язаний із прямою небезпекою для життя людей чи виникненням екологічних катастроф.

3. За характером впливу на результати діяльності підприємства:

чисті – означають можливість зазнати збитків чи досягти нульового результату;

спекулятивні – виявляють в імовірності досягти як позитивного, так і негативного результату.

4. За родом небезпеки:

техногенні ризики, породжені господарською діяльністю людини: аварійні ситуації, забруднення навколишнього середовища тощо. Прикладом техногенних ризиків можуть слугувати вогневі ризики, пов'язані зі впливом вогню на різні об'єкти;

природні ризики не залежать від діяльності людини. До них належать, переважно, ризики стихійних лих: землетрусу, повені, урагану, тайфуна, удару блискавки, виверження вулкана та ін.;

змішані ризики – це події природного характеру, ініційовані господарською діяльністю людини. Наприклад, зсув, спричинений будівельними роботами.

5. За характером діяльності:

виробничі ризики – пов'язані зі здійсненням будь-яких видів виробничої діяльності. Іноді виділяють виробничо-господарські, виробничо-технічні, виробничо-технологічні ризики, зважаючи на специфіку виробничого процесу;

інноваційні ризики – пов'язані з імовірністю втрат, що виникають під час укладення підприємством засобів у виробництво нових товарів і послуг, а також розроблення, освоєння та впровадження технологічних, організаційних та інших нововведень. Певною мірою інноваційний ризик є різновидом виробничого;

фінансові ризики – це ризики ймовірності втрат грошових коштів у процесі здійснення підприємством фінансової діяльності;

комерційні ризики посідають особливе місце в системі класифікації. Вони виникають у процесі реалізації товарів та послуг і їх викликано ймовірністю втрати ресурсів, недоотримання доходів або появи додаткових витрат у результаті здійснення комерційних операцій;

інформаційні ризики обумовлено небезпекою виникнення втрат через помилки під час збирання, аналізу, регулювання інформаційної бази діяльності підприємства та контролю за нею. Наприклад, неправильний вибір цілей, необґрунтоване визначення пріоритетів загальної економічної та ринкової стратегії підприємства; невідповідність організаційно-економічної структури цілям підприємства; неефективність систем бухгалтерського обліку та фінансової звітності; зміна обсягів, надійності, достовірності вихідної інформації; зміна періодичності, регулярності повідомлень; недостатній технічний рівень засобів опрацювання інформації та ін.;

соціальні ризики – пов'язані з неефективною організацією соціальної інфраструктури, недоліками в забезпеченні безпеки діяльності працівників;

екологічні ризики – обумовлено порушеннями встановлених норм, нормативів з охорони навколишнього середовища та безпеки життєдіяльності;

політичні ризики є ризиками зовнішнього середовища. До них належать: валютний, податковий ризики, а також ризик форс-мажорних обставин.

Розподіл ризиків за видами, сферами діяльності підприємства є укрупненою класифікацією.

Залежно від мети, сфери діяльності підприємство (організація) самостійно визначає принципи класифікації, основні види ризиків з урахуванням специфіки його функціонування, галузі, регіону.

6. За ступенем поширеності ризику:

масові ризики – характерні для великої кількості однотипних об'єктів (наприклад, ризики автомобільних катастроф);

унікальні ризики, що зустрічають тільки в окремих об'єктів (скажімо, ядерні ризики).

7. За ступенем диверсифікованості ризику. Диверсифікованість ризиків, тобто їхній перерозподіл за обсягами, часом і простором, вважають найбільш ефективним шляхом зниження ризику по портфелю, так що менеджери часто прагнуть до досягнення якомога більшого ступеня диверсифікованості ризиків.

8. За ступенем передбачуваності ризику:

передбачувані (прогнозовані) ризику, які можна передбачити, зважаючи на економічну теорію або господарську практику, але неможливо пророчити момент їхнього вияву;

непередбачені (непрогнозовані) ризику, про які поки нічого невідомо, тому неможливо оцінити їхній вплив на ступінь і розмір ризику.

9. За можливими фінансовими наслідками:

прямий збиток, що означає безпосередню втрату фінансових коштів і/або руйнування матеріальних об'єктів (зокрема, пограбування або пожежу);

непрямі втрати, пов'язані з недоотриманням доходів (скажімо, унаслідок звільнення), підвищенням операційних витрат (зокрема, різким зростанням витрат на комплектні вироби, унаслідок зміни валютного курсу) і/або з віддаленими наслідками несприятливої події (наприклад, погіршення умов праці, а отже, і зниження продуктивності праці на підприємстві в результаті попередньої екологічної катастрофи).

10. За характером витрат:

витрати, пов'язані з необхідністю у прийнятті рішень в умовах невизначеності й ризику. Ці витрати містять витрати, обумовлені оцінюванням ризиків та організацією процедур управління ризиком, а також оплату послуг експертів і менеджерів;

витрати, пов'язані зі зниженням ризику – відповідні витрати призначено для протидії виникненню збитків (витрати на пожежну й охоронну сигналізацію, поліпшення умов праці тощо);

витрати, пов'язані з покриттям негативних наслідків подій, що реалізували.

11. За характером розподілу витрат:

приватні витрати, яких зазнають окремі фізичні та юридичні особи. Прикладом можуть бути витрати, пов'язані з ремонтом після пожежі, страхові виплати, витрати на заробітну плату й т. ін.;

суспільні витрати, яких зазнає суспільство загалом (наприклад, витрати на ліквідацію екологічної катастрофи).

2.2. Специфічні класифікації ризиків

Наведений раніше огляд критеріїв класифікації ризиків не є вичерпним, оскільки всі перелічені критерії є найбільш загальними та тією або

тією мірою властиві всім видам ризиків. Однак для конкретних ризиків можна виділити й специфічні критерії класифікації, які тісно пов'язано з особливостями зазначених ризиків.

Зокрема, можна виділити специфічні ризики ведення певних типів бізнесу, наприклад, банку, страхової компанії, виробничого підприємства або торговельно-закупівельної фірми. Конкретна класифікація в кожному випадку буде відображати особливості самого бізнесу, своєрідність поточної економічної ситуації та специфіку вияву ризиків.

Специфічні ризики виробничих підприємств. Для підприємств, що здійснюють виробничу діяльність, можна виділити такі види ризиків:

ризик неотримання/недоотримання вихідної сировини, матеріалів;

ризик зупинки виробництва;

ризик нереалізації (незатребуваності) виробленої продукції;

ризик нереалізації виробничих планів або інноваційних проєктів;

ризик неотримання/несвоєчасного отримання оплати за реалізовану продукцію;

ризик повернення покупцем продукції та ін.

Банківський бізнес має ряд особливостей, що дозволяє говорити про специфічні банківські ризики. Їх можна класифікувати таким чином:

Ризик ліквідності – це ризик, пов'язаний зі втратою можливості банку своєчасно та повністю забезпечувати виконання своїх боргових і фінансових зобов'язань перед усіма контрагентами, що, своєю чергою, визначено співвідношенням між власним капіталом банку, залученими й розміщеними коштами.

Відсотковий ризик – виникає, унаслідок невідповідності обсягу вимог і зобов'язань банку з фіксованою відсотковою ставкою, що мають однакові строки виконання.

Ризик недостатньої диверсифікації активів/пасивів банку – призводить до підвищеного рівня залежності банку від окремих сегментів фінансових ринків і до труднощів, пов'язаних із переходом на нові фінансові інструменти.

Операційний ризик – пов'язано із можливими помилками під час здійснення операцій, перевищенням повноважень посадовими особами, зловживаннями.

Валютний ризик – обумовлено можливістю втрат під час зміни курсу іноземної валюти.

Кредитний ризик – це ризик того, що позичальник виявиться не в змозі виконувати свої зобов'язання.

Інфляційний ризик – це ризик того, що отримані доходи в результаті високої інфляції знецінюються швидше, ніж зростають (з погляду купівельної спроможності) та ін.

Контрольні запитання для самодіагностики

1. Розкрийте поняття "класифікація ризиків".
2. Назвіть головні принципи управлінської класифікації ризиків.
3. Як класифікують ризики за наслідками?
4. Як класифікують ризики за ступенем диверсифікованості?
5. Як класифікують ризики за типом об'єкта?
6. Як класифікують ризики за характером витрат?
7. Як класифікують ризики за характером діяльності?
8. Як класифікують ризики за ступенем непередбачуваності?
9. Назвіть специфічні види ризики виробничих підприємств.
10. Як класифікують специфічні види банківських ризиків?

Рекомендована література: [2; 4; 10].

3. Показники ризику та методи його оцінювання

Мета – визначити сутність і мету аналізу ризиків, проаналізувати види показників оцінювання ризику, визначити особливості й умови застосування кількісних та якісних методів оцінювання ризиків.

Ключові слова: аналіз ризику, джерела інформації, кількісне оцінювання ризиків, методи оцінювання ризиків, подія, процес аналізу ризиків, якісне оцінювання ризиків.

Основні питання:

- 3.1. Показники оцінювання ризику.
- 3.2. Якісне оцінювання ризиків.
- 3.3. Кількісне оцінювання ризиків.

3.1. Показники оцінювання ризику

Аналіз ризику – це застосування системи спеціальних знань дослідження економічних явищ і процесів за невизначеності та конфліктності, із метою отримання якісної та кількісної інформації, яка необхідна для прийняття управлінських рішень з урахуванням ризику.

Мета аналізу ризику – дати потенційним партнерам або учасникам проєкту потрібні дані для прийняття рішення щодо доцільності участі у проєкті та заходів їхнього захисту від можливих фінансових утрат. Тому аналіз може здійснювати кожен учасник проєкту.

Основною складовою аналізу й оцінювання ризику є **теорія ймовірностей** – систематично-статистичний метод визначення ймовірності того, що якась майбутня подія відбудеться. Зазвичай, таку ймовірність обчислюють у відсотках. У процесі оцінювання виробляють певні критерії ризику, які дають змогу ранжувати альтернативні події, залежно від ступеня ризику.

Таким чином загальні поняття ризик-менеджменту об'єднує термін: **подія**, під яким розуміють будь-який результат, якого може бути досягнуто в результаті діяльності:

$$P(A) = \frac{M}{N}, \quad (3.1)$$

де P – імовірність;

A – подія (ризик);

M – конкретна кількість настання випадків (сприяють настанню події A);

N – загальна кількість випадків (виникнення події A).

Фактори ризику розподіляють на контрольовані й неконтрольовані.

Контрольовані необхідно виявляти та мінімізувати їхню дію на етапі якісного оцінювання, що дає змогу усунути ризик.

Ризикову ситуацію ініціюють *неконтрольовані*, тобто непідвладні зацікавленому суб'єктові фактори, їх розподіляють на невизначені та випадкові.

Імовірнісні судження про *невизначені* фактори відсутні. Найбільше, що можна з'ясувати, це чи вкладаються їхні можливі наслідки в певний діапазон кількісних значень.

До *випадкових* факторів належать ті, щодо яких відомі необхідні для опису випадкових величин стохастичні характеристики: закони розподілу чи хоча б математичні очікування (середні) та дисперсії (середньо-квадратичні або стандартні відхилення).

Якщо ризик спричиняють невизначені фактори, його кількісне оцінювання надзвичайно складне. У цьому разі застосовують методи пошуку оптимальної стратегії поведінки в умовах ризику, породженого невизначеністю: теорію стратегічних ігор, імітаційне моделювання тощо.

Якщо ж ризик зумовлюють випадкові фактори, прийнятний ступінь ризику залежить від конкретних обставин.

До головних **джерел інформації**, яку використовують під час оцінювання ризиків на підприємстві зараховують:

- організаційну структуру та схему прийняття рішень на підприємстві;
- схеми грошових, ресурсних та інформаційних потоків;
- опитування, опитувальні листи;
- статистику;
- документацію;
- аудит та експертизи.

Аналіз та оцінювання ризику передбачає визначення ступеня можливості виникнення ризику і величини втрат.

Основні критерії, які необхідно брати до уваги під час оцінювання ризиків:

- допустиму точність оцінювання кількісних факторів ризику;
- ступінь важливості впливу різних факторів ризику на вартість проєкту;
- потенційні додаткові витрати, пов'язані з умовами контракту;
- фінансові проблеми;
- вартісну оцінку прихованих несприятливих факторів.

Виділять три основні етапи **аналізу ризиків**:

1. Осмислення ризику – дослідження структурних характеристик ризику.
2. Аналіз конкретних причин виникнення несприятливих подій і їхніх негативних наслідків.
3. Комплексний аналіз ризиків – вивчення всієї сукупності ризиків загалом.

Послідовність етапів процесу оцінювання ризиків на підприємстві показано на рис. 3.1.

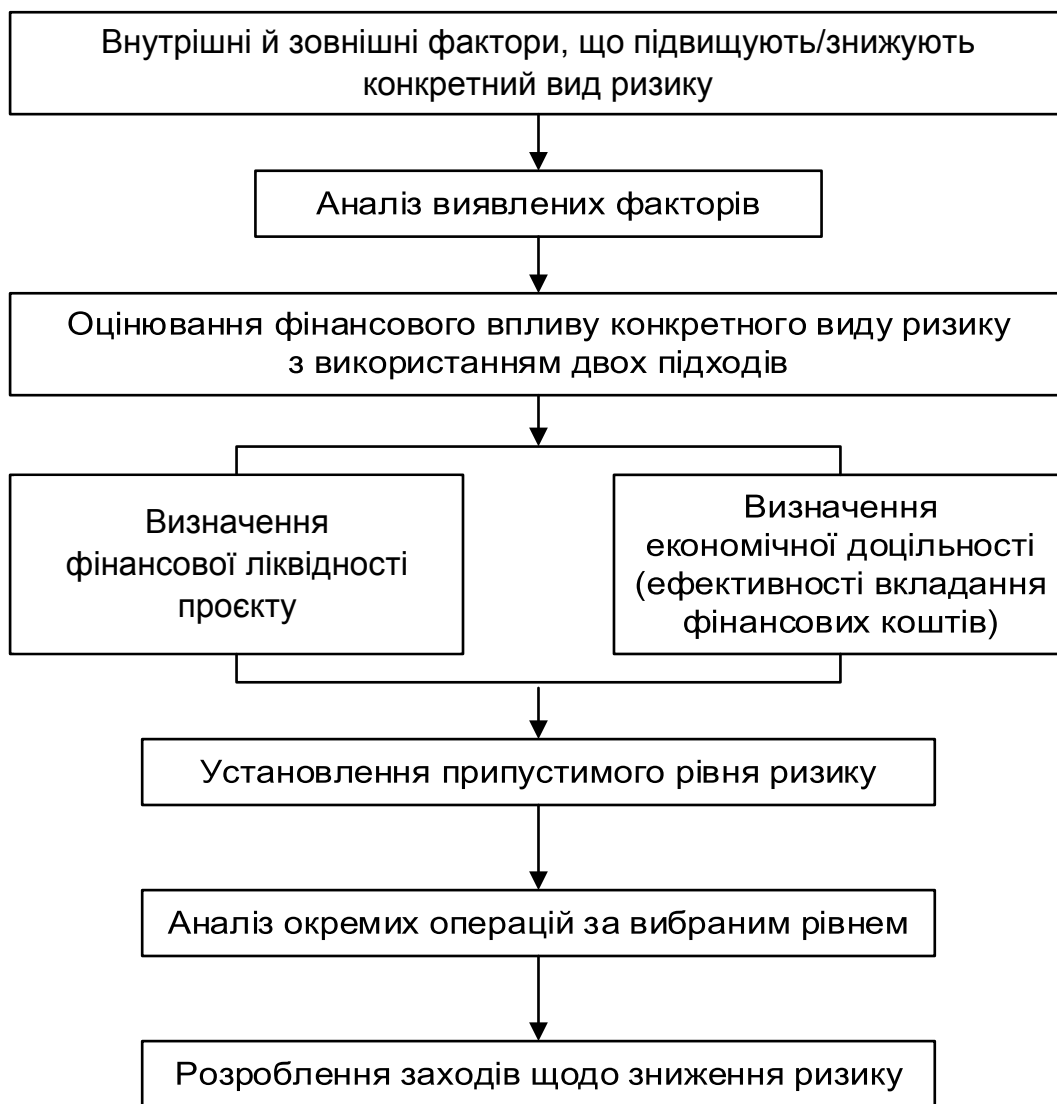


Рис. 3.1. Процес оцінювання ризиків на підприємстві

Підприємницька діяльність загалом та окремі її напрями (виробничий, фінансовий, комерційний) мають динамічний характер і обтяжені ризиками. Отже, підприємець, прагнучи управляти розвитком ризикової ситуації (події, процесу), має постійно аналізувати й оцінювати, а також відстежувати можливі наслідки, утрати чи прибуток її перебігу.

3.2. Якісне оцінювання ризиків

Розрізняють такі види аналізу ризику:

якісний – визначення показників ризику, етапів робіт, за яких виникає ризик, його потенційних зон та ідентифікація ризику;

кількісний – передбачає числове визначення розміру окремих ризиків, також проєкту загалом.

Нині на практиці використовують широкий спектр прийомів і підходів, що дозволяють аналізувати ризики та здійснювати їхнє якісне оцінювання.

Якісне оцінювання ризиків – це процес здійснення якісного аналізу ідентифікації ризиків, із метою швидкого реагування на них. Таке оцінювання визначає ступінь важливості ризику та вибір способу реагування. Доступність супровідної інформації допомагає легше розставити пріоритети для різних категорій ризиків. Разом із цим якісне оцінювання ризиків – це оцінювання умов виникнення ризиків і визначення їхнього впливу на проект за допомогою стандартних методів і засобів. Вони допомагають частково уникнути невизначеності, які часто зустрічають під час прийняття рішень.

Завданнями якісного аналізу ризику є визначення можливих видів ризику, оцінювання принципового ступеня їхньої небезпеки та виділення факторів, що впливають на рівень ризику [6, с. 58].

Якісний аналіз є чи не найскладнішим в економічній ризикології. Він потребує ґрунтовних знань як теорії економіки, бізнесу, фінансів, так і низки спеціальних предметів, необхідних для підготовки конкурентоспроможного на ринку праці фахівця певного напрямку. Необхідна також наявність певного практичного досвіду у вибраній сфері економічної діяльності [1, с. 130].

Основними результатами якісного аналізу ризиків є:

виявлення конкретних ризиків проекту та причин, що їх породжують (викликають);

аналіз і вартісний еквівалент гіпотетичних наслідків можливої реалізації зазначених ризиків;

пропозиція заходів щодо мінімізації збитку та їхнього вартісного оцінювання.

Якісне оцінювання ризиків здійснюють, переважно, за допомогою рейтингу.

Рейтинг – це спосіб якісного оцінювання ризику в будь-якій сфері діяльності на основі формалізації експертних методів.

Однією з перших і найпростішою формою здійснення рейтингового оцінювання став так званий *ранкінг*, тобто ранжування. Ранжування допускає розташування оцінюваних об'єктів за порядком зростання або спад їхніх якостей. Ранжування можна здійснювати кількома методами, але в основі кожного з них лежать експертне оцінювання – думки фахівців про об'єкт.

Щоб зменшити суб'єктивний вплив експертів на результати оцінювання, разом з оцінюваними показниками в рейтинг додають об'єктивні характеристики об'єктів, які реально піддаються вимірюванню та зіставленню без участі експертів.

Метод мозкового штурму. Цей метод запропоновано А. Осборном (США) у 40-х рр. ХХ ст. Основна ідея така: відокремити генерацію ідеї від її критики, а точніше, відокремити мрійника від критика. Нам часто доводиться стикатися із завданнями, які потребують значного часу й сил для їхнього вирішення, опрацювати безліч літератури, питати поради у друзів – і все безуспішно, рішення так і не буде знайдено.

Метод мозкового штурму призначено для того, щоб вирішувати завдання, а точніше, генерувати рішення та вибирати найбільш прийнятні. Наприклад, пошук нової назви продукту або компанії, пошук нестандартних підходів, – одним словом, коли є завдання, і не уявляють, як до нього підступитися, із чого почати.

Метод мозкового штурму – це спроба знайти рішення проблеми за допомогою стимулювання творчої активності. Він полягає в тому, щоб згенерувати якомога більшу кількість варіантів розв'язання проблеми, зокрема й найнеймовірніших, а далі з усіх придуманих варіантів відбирають ті, які може бути реалізовано на ділі.

Основна ідея мозкового штурму – послабити контроль над своїми думками, дозволивши їм литися суцільним некерованим потоком у напрямі розв'язання якої-небудь проблеми. Такий підхід дозволяє вийти за межі стандартних рішень, які не приводять до бажаного результату.

Правильно організований мозковий штурм містить три обов'язкові етапи:

1. *Чітке формулювання завдання.* Це попередній, але дуже важливий етап. Для успішного мозкового штурму потрібно якомога конкретніше сформулювати завдання. Це необхідно для того, щоб спрямувати потік своїх думок у певне русло, інакше ідеї, що генерують, можуть бути далекими від розв'язання конкретної проблеми.

2. *Генерація ідей.* Основний етап усього мозкового штурму, під час якого відбувається генерація можливих способів розв'язання проблеми. Необхідно взяти ручку і листок паперу та записувати всі ідеї щодо розв'язання проблеми, які спадуть вам на думку, не аналізуючи й не оцінюючи їх.

Кілька **обов'язкових правил**:

не ставте ніяких обмежень на кількість ідей;

ні в якому разі не замислюйтеся, гарна чергова ідея чи погана, можлива або нездійсненна;

схвалюйте незвичайні та навіть божевільні ідеї;

складайте з декількох ідей комбінації.

3. *Розбір та оцінювання ідей.* Заключний етап – розбір усіх записаних ідей, їхнє сортування та аналіз того, як конкретну ідею можна реалізувати на практиці для розв'язання проблеми. Намагайтеся поєднувати кілька ідей в одну, якщо не стосується проблеми – відкидайте, і через деякий час ви побачите ту ідею, яка найкраще підходить до вашої конкретної ситуації.

Метод експертного оцінювання. Цей метод полягає в можливості використання досвіду експертів у процесі аналізу ризиків й урахування впливу різноманітних якісних факторів. Це його основна перевага. Формальну процедуру експертного оцінювання найчастіше зведено до такого.

Керівництво проєкту (підприємства) розробляє перелік критеріїв оцінювання у формі експертних (опитних) листів, що містять визначені запитання.

Для кожного критерію призначають (рідше – обчислюють) відповідні вагові коефіцієнти, значення яких не повідомляють експертам.

Потім за кожним критерієм складають варіанти відповідей, ваги котрих також невідомі експертам.

Експерти мусять мати повну інформацію про оцінюваний проєкт і, проводячи експертизу, аналізувати поставлені запитання та позначати вибраний варіант відповіді. Далі заповнені експертні листи опрацьовують відповідним чином – на підставі відомих статистичних пакетів опрацювання інформації та видають кількісний результат або результати проведеної експертизи.

Суб'єктивна можливість є припущенням щодо деякого результату, який ґрунтується на судженні оцінювача, його особистому досвіді. Можна умовно вважати цей підхід окремим випадком методу експертного оцінювання. Перевагою методу суб'єктивних можливостей є можливість його застосування для подій, що не повторюються, і в умовах відсутності достатньої кількості статистичних даних, на відміну від об'єктивних можливостей, що й визначає його сферу застосування в аналізі проєктних ризиків.

Зазвичай, цей вид оцінювання застосовують на початкових етапах роботи над проектом.

До **основних переваг** цього методу належить:

можливість оцінювання ризику до розрахунків показників ефективності;

відсутність необхідності в точних первинних даних і сучасному програмному забезпеченні, а також простота розрахунків.

Однак експертний аналіз ризиків, як і будь-яке експертне оцінювання, є достатньо суб'єктивним і не завжди дає змогу дати незалежну характеристику події, що аналізують.

Процедура експертного оцінювання ризику передбачає:

визначення видів ризику та граничного рівня його припустимої величини;

установлення ймовірності настання ризикової події й небезпечності цього ризику для успішного завершення проекту;

визначення інтегрального рівня з кожним видом ризику та вирішення питання про прийнятність цього виду ризику для учасників проекту.

Експертний метод може бути реалізовано шляхом опрацювання думок окремих досвідчених підприємців і фахівців. Бажано, щоб фахівці супроводжували свою думку даними про ймовірність виникнення різних величин утрат. Можна обмежитися оцінюванням імовірностей припустимого та критичного ризику або оцінити ймовірність утрат у цьому виді підприємницької діяльності. Кожному експертові надають перелік можливих ризиків і пропонують оцінити ймовірність їхнього настання, користуючись шкалою оцінок. Потім результати оцінювань перевіряють на несуперечність за таким правилом: припустима різниця між оцінками двох експертів із будь-якого виду ризику не має перевищувати 1.

Методи асоціацій та аналогій. Ці методи полягають в активізації та використанні асоціативного мислення людини для генерування нових ідей і пропозицій шляхом зіставлення досліджуваного явища, процесу, об'єкта з іншими більш-менш подібними. Велику роль водночас відіграє розвиненість уяви, фантазії людини. Так, за словами А. Ейнштейна, "уява є важливішою за знання, бо знання має межі. Тим часом уява охоплює все на світі, стимулює прогрес і є джерелом його еволюції".

До методів асоціацій та аналогій належать такі: метод фокальних об'єктів, синектика, метод низки випадковостей та асоціацій.

Метод фокальних об'єктів передбачає перенесення на об'єкт, що потребує вдосконалення, ознак випадково вибраних об'єктів. Такий

підхід дає змогу відкрити зовсім нові нетрадиційні способи розв'язання проблеми, насамперед у разі модифікації відомих пристроїв, модернізації механізмів, виробничих процесів тощо.

Застосування методу фокальних об'єктів потребує здійснення таких послідовних кроків:

вибір фокального об'єкта та визначення мети його вдосконалення (наприклад, зниження собівартості виробу);

вибір 3 – 4 випадкових об'єктів навімання зі словника чи каталогу;

складання списків ознак випадкових об'єктів, додання ознак випадкових об'єктів до фокального об'єкта та висунення нових ідей;

розвиток здобутих поєднань способом вільних асоціацій;

розроблення принципів рішень, оцінювання визначених варіантів і відбір найефективніших рішень (здебільшого експертним способом).

Цей метод сприяє швидкому генеруванню нових ідей, появі товарів із незвичними якостями, принципово нових підходів до організації виробничих процесів тощо.

Синектика є комплексним методом активізації творчої діяльності, який використовує різні прийоми та принципи, зокрема мозкового штурму, методу аналогій та асоціацій тощо. Саме слово синектика означає об'єднання різнорідних елементів. Головна мета синектики – подолання наявних стереотипів, психологічної інерції у прагненні розв'язати проблему усталеним способом шляхом виходу за межі способу мислення та розширення сфер пошуку нових ідей.

Метод синектики ґрунтується на розумовій здатності людини діяти ефективніше в новому, незнайомому середовищі. Для практичного застосування синектичного методу створюють групу спеціалістів різного професійно-кваліфікаційного рівня. Водночас члени групи (крім керівника) не мають наперед знати про сутність завдання, що дозволить їм абстрагуватися від наявних стереотипів мислення.

На синектичних засіданнях для розв'язання особливо складних проблем часто використовують прийом особистої аналогії (емпатії). Сутність його полягає в тому, що людина подумки втілюється в образ об'єкта, що досліджують, аналізує відчуття, які виникають, і знаходить ефективне розв'язання проблеми.

У практичній діяльності найчастіше застосовують прийом особистої аналогії, який передбачає ототожнення себе з аналізованим об'єктом, що допомагає аналітику глибше зрозуміти поставлене перед ним завдання.

Метод аналогії складається з аналізу всіх наявних даних, що стосуються здійснення фірмою або банком аналогічних проектів у минулому, із метою розрахунку можливостей виникнення витрат.

Метод Дельфі. Цей метод можна зарахувати до різновиду закритих групових опитувань. Він характеризується анонімністю висновків членів експертної групи та керованим зворотним зв'язком. Метод передбачає проведення кількох турів опитувань. Під час кожного туру експерти повідомляють свою думку та дають оцінку досліджуваним явищам. Експертів, чиї оцінки потрапляють у крайні інтервали, просять анонімно обґрунтувати свою думку щодо оцінок. Із їхнім обґрунтуванням знайомлять інших експертів. Експерти уточнюють свою оцінку та у другому турі знову заповнюють анкету з оцінками. Таким чином, через кілька турів розбіжність в оцінках стане незначною. Потім фіксують розбіжні погляди та приймають рішення. Цей метод доцільний під час визначення ймовірності настання ризикових подій, оцінювання величини втрат та ймовірності потрапляння втрат у визначений інтервал.

Сутність методу Дельфі полягає в послідовному анкетуванні експертів різних галузей науки, техніки та формуванні масиву інформації, що відображає індивідуальні оцінки експертів, засновані на суто логічному досвіді. Цей метод передбачає використання серії анкет, у кожній із яких містяться інформація та думки, отримані з попередньої анкети. Сфера застосування методу: прогноз розвитку науки й техніки, майбутніх відкриттів і винаходів, для яких немає достатньої теоретичної бази в момент складання прогнозу, а також складання картини майбутнього світу, довгострокового прогнозування, вивчення ряду економічних і соціальних проблем.

Збирання та опрацювання індивідуальних думок експертів про прогнози розвитку об'єкта дослідження здійснюють, зважаючи на такі принципи:

- запитання в анкетах ставлять таким чином, щоб можна було дати кількісну характеристику відповідям експертів;

- опитування експертів здійснюють у кілька етапів, на кожному наступному етапі запитання та відповіді все більш конкретизують, після кожного етапу всіх опитуваних експертів знайомлять із результатами опитування;

- експерти обґрунтовують оцінки й думки, що відрізняються від думки більшості;

- статистичне опрацювання відповідей здійснюють послідовно, від етапу до етапу, із метою визначення узагальнювальних характеристик.

Наприклад, під час використання методу, із метою підготовки науково-технічних прогнозів, опитування експертів здійснюють у чотири етапи із проміжками два місяці. Зрозуміло, ще до першого етапу має бути здійснено підготовчі заходи з експертами.

Перший етап. Метою першого етапу є складання переліку подій для прогнозу в певній галузі науки та техніки. Перша анкета може бути повністю безструктурною й допускати будь-які відповіді. Експерти в письмовій формі називають винаходи або наукові відкриття, які, на їхню думку, має бути зроблено в наступні 50 років (можна взяти й інший період). Водночас потрібно довести, що потреба в цих відкриттях відчувається вже нині, тому їхню реалізацію мають здійснити протягом 50 років. У результаті цього етапу експерти називають певну кількість подій (винаходів і відкриттів). Після того як прогнози групи повернулися до організатора, він має об'єднати їх, ідентифікувати та скласти перелік, який стає основою другої анкети.

Другий етап. Експертам передають зведений перелік подій і просять оцінити дати, коли можуть відбутися ці події. Експерти наводять міркування, за якими вони вважають свої оцінки правильними, тобто вказати причини того, чому, на їхню думку, та чи та подія не має відбутися раніше чи пізніше за прогнозовану ними дату. Після того як прогнози та оцінки дат, зроблені членами групи, повернулися до організатора, останній має підготувати статистичне зведення думок, згадуючи аргументи й доводи на користь того, що аналізована подія відбудеться раніше чи пізніше за середню оцінку. Потім аналітики виконують статистичне опрацювання отриманих оцінок: уточнюють перелік подій та аналізують характеристики ряду.

Третій етап. Третя анкета складається з переліку подій, групових медіан дат настання події, верхньої та нижньої межі для кожної події, а також зведених даних (аргументів) про причини більш ранніх чи пізніх оцінок. Учасники експертизи знову розглядають аргументи та формулюють нові оцінки по кожній події. Якщо їхня нова оцінка не потрапила в інтервали між межами, визначеними на другому етапі опитування, то їх просять обґрунтувати свою думку. Після того як переглянуті оцінки й нові аргументи повернулися до організатора, він знову має підсумовувати оцінки групи, розрахувавши нові показники, підсумовувати аргументи, надані з обох боків, і підготувати на цій основі нові прогнози.

Четвертий етап. Учасникам експертизи знов передають перелік подій, статистичний опис оцінок групи й аргументи обох боків. Експерти

мають узяти до уваги аргументи та їхню критику та скласти новий прогноз. На цьому закінчується робота експертів.

Процедури, які використовують в методі Дельфі, характеризуються трьома основними рисами: анонімністю, регульованим зворотним зв'язком і груповою відповіддю.

Евристичні методи:

Метод контрольних запитань призначено для активізації творчого процесу щодо вирішення поставленого завдання шляхом надання відповідей на запитання, згідно з попередньо складеним списком. Це сприяє всебічному розгляду проблеми та пошуку нових нетрадиційних підходів до її розв'язання. Універсальність цього методу полягає в тому, що аналітик може ставити запитання собі й шукати на них відповіді, а також у процесі колективних обговорень, зокрема під час мозкового штурму, конференції ідей тощо.

Метод морфологічного аналізу має кілька різновидів і призначений для генерації нових неупереджених ідей щодо можливості та шляхів розв'язання проблеми. Використовуючи цей метод, поставлене аналітичне завдання описують та аналізують як сукупність усіх можливих морфологічних (тобто структурних) зв'язків і відношень між складовими. Аналіз потребує попереднього складання морфологічних таблиць або графіків. Прикладом традиційних евристичних методів є різні консиліуми, експертизи, наради тощо.

Аналіз чутливості (уразливості) відбувається за послідовно-одиночною зміною кожної змінної: тільки одна зі змінних змінює значення, на основі чого перераховують нове значення використовованого критерію, наприклад, критерію чистого дисконтованого прибутку (NPV). Потім оцінюють відсоткову зміну критерію, порівняно з базисним випадком і розраховують показник чутливості, що становить відношення відсоткової зміни критерію до зміни значення змінної на один відсоток.

3.3. Кількісне оцінювання ризиків

Проблема кількісного оцінювання ризику є однією з основних у підприємницькій діяльності, особливо під час порівняння та вибору варіантів інвестицій. Для зниження ризику вдаються до різних методів, які дозволяють підвищити надійність обґрунтування рішень, оскільки ризик може бути знижено за умови найбільш чіткого розумінні дії механізму формування прибутку з урахуванням різної залежності, факторів і т. ін.

Кількісне оцінювання ризику полягає в кількісному (числовому) визначенні ступенів окремих ризиків і ризику цього виду діяльності (проєкту) загалом.

Кількісну оцінку ризику визначають за:
видом діяльності, що піддають аналізу;
формулюванням проблеми;
перевагами особи, що приймає рішення;
ставленням особи, яка приймає рішення, до ризику;
доступністю інформації, що характеризує ризик;
кількістю часу, відведеного для прийняття рішення;
професійною підготовкою особи, що приймає рішення;
факторами, що створюють ризик.

Серед кількісних методів виділяють оцінювання ризику в абсолютному та відносному обчисленні.

В *абсолютному* обчисленні ризик вимірюють названими величинами, наприклад, частотою чи розмірами можливих збитків у грошовому еквіваленті.

У *відносному* обчисленні ризик вимірюють різними безрозмірними показниками, що є відношеннями двох чи кількох названих величин.

Тривала практика діяльності людства в умовах ризику привела до усвідомлення того, що неможливо запропонувати єдину міру ризику, що можна застосовувати для усіх випадків. У практичних ситуаціях, особливо в умовах доступності різних видів інформації, корисно проаналізувати кілька видів оцінювання ризикової ситуації та вибрати найбільш прийнятний варіант, зваживши на всі показники ризику.

Складне в економічному й математичному значенні оцінювання очікуваного ризику під час обґрунтування планової бізнес-операції потребує від відповідних фахівців високої кваліфікації та наявності досвіду діяльності в певному виді бізнесу. За значного досвіду ведення операцій бізнесмен відчуває ступінь ризику інтуїтивно. Розрахунок підприємницького ризику може бути здійснено тільки фахівцем у галузі теорії ймовірності та статистики, який володіє до того ж серйозними економічними знаннями. Разом із тим оцінювання можливих утрат, якоюсь мірою грубе, приблизно доступне навіть підприємцю-початківцю, і таке оцінювання слід виконувати до прийняття рішення про здійснення бізнес-операції. Передусім, треба мати загальне уявлення про види та причини випадкових

утрат, які можуть із суттєвою ймовірністю виникнути в конкретній операції. Крім того, бажано розуміти, які з можливих утрат здатні призвести до критичного або катастрофічного ризику.

Фундаментальними поняттями в теорії ризиків і статистичному аналізі є поняття ймовірності та випадкової величини (змінної). Під терміном "випадкова величина" в теорії ймовірностей розуміють змінну величину, яка набирає те чи те значення, залежно від випадкового результату експерименту. *Випадковою змінною* називають змінну, яка під впливом випадкових факторів може з певними ймовірностями набирати тих або тих значень із деякої множини чисел.

Випадкова величина – це змінна, якій навіть за фіксованих обставин не можна приписати певне значення, але можна приписати кілька значень, яких вона набирає з певними ймовірностями.

Термін "очікуване значення" має таке значення: з урахуванням наявної інформації інвестори ринку очікують досягнення відповідного значення цього показника в найближчому майбутньому, оскільки цей показник визначає прогноз прибутковості на майбутнє.

Термін "середнє значення" виникає зі способу розрахунку – як середньозваженої величини показника з вагами, що дорівнюють ймовірностям фіналів.

Середнє очікуване значення вимірює результат, який очікують. Це узагальнена кількісна характеристика, що не дозволяє прийняти рішення на користь якого-небудь варіанта вкладеного капіталу.

Математичне очікування значення економічного показника, обумовленого невизначеністю ситуації, визначають як середньозважену за ймовірністю всіх можливих його значень, де ймовірність кожного значення використовують як питому вагу або статистичну частоту.

Найбільш поширеними є статистичний метод та метод аналізу доцільності витрат.

Статистичний метод. Цей метод оцінювання ризику полягає у вивченні статистики втрат (негативних наслідків реалізації рішень), які мали місце в аналогічних видах підприємницької діяльності.

Статистичний метод – це розрахунок ймовірностей виникнення втрат на основі аналізу всіх наявних статистичних даних, які стосуються результативності здійснення операцій, що розглядають.

Під час його застосування для розрахунку ймовірностей виникнення втрат аналізують усі статистичні дані організації.

Частоту виникнення втрат розраховують за такою формулою:

$$f = \frac{n}{n_{\text{заг.}}}, \quad (3.2)$$

де f – частота виникнення певного рівня втрат (коефіцієнт ризику);

n – кількість випадків настання конкретного рівня втрат;

$n_{\text{заг.}}$ – загальна кількість випадків у статистичній вибірці, що враховує й успішно здійснені операції.

Побудова кривої ймовірностей має бути вихідною стадією оцінювання ризику. Але щодо підприємництва це найчастіше надзвичайно складне завдання. Тому практично доводиться обмежуватися спрощеними підходами, оцінюючи ризик за одними або кількома показниками, що є узагальненими характеристиками й найбільш важливі для судження про прийнятність ризику. Виділяють такі зони ризику, залежно від величини втрат.

Зона, у якій витрати не очікують, – *безризикова зона* (коефіцієнт ризику = 0). Їй відповідають нульові втрати або негативні (перевищення прибутку).

Зона мінімального ризику (II) характеризується розмірами втрат, які не перевищують чистого прибутку (коефіцієнт ризику = 0 – 0,25). Підприємство ризикує тим, що в гіршому випадку воно не отримує чистого прибутку. У кращому випадку – чистий прибуток буде меншим за його розрахункове значення.

Зона підвищеного ризику (III) характеризується втратами, що не перевищують валового доходу (коефіцієнт ризику = 0,25 – 0,50). Підприємство ризикує тим, що в гіршому випадку воно не зможе виплатити заробітну плату своїм працівникам за виконану роботу, але водночас покриває матеріальні витрати, пов'язані з виробництвом продукції.

Наступна, більш небезпечна зона – *зона критичного ризику* (коефіцієнт ризику 0,50 – 0,75). Ця зона характеризується можливістю втрат, що перевищують величину очікуваного прибутку, аж до величини повного розрахункового виторгу від підприємництва, що становить суму витрат і прибутку. По-іншому зона критичного ризику характеризується небезпекою

втрат, які свідомо перевищують очікуваний прибуток, і по максимуму може призвести до втрат, неповернення всіх засобів, укладених підприємцем.

В останньому випадку підприємець не тільки не отримує від угоди ніякого доходу, але зазнає збитків у сумі всіх здійснених витрат.

Крім критичного, доцільно розглянути ще більш небезпечний – **катастрофічний ризик**.

Зона катастрофічного ризику (коефіцієнт ризику = 0,75 – 1) – це зона можливих утрат, які перевищують величину розрахованої виручки і можуть сягати вартості майна підприємця. Катастрофічний ризик може призвести підприємство до банкрутства, крім того до катастрофічних належать всі ризики, пов'язані із загрозою для життя людей, навколишнього середовища тощо.

Аналіз доцільності витрат. Сутність цього методу ґрунтується на тому факті, що витрати за кожним напрямом діяльності, а також за окремими її елементами мають різний ступінь ризику. Наприклад, ступінь ризику за витратами, пов'язаними з купівлею сировини, буде вищим, ніж за витратами на зарплату. Визначення ступеня ризику шляхом аналізу доцільності витрат орієнтовано на ідентифікацію потенційних зон ризику. Для цього стан за кожним з елементів витрат розподіляють на зони ризику, що становлять зону загальних утрат, у межах яких конкретні втрати не перевищують граничного значення встановленого рівня ризику:

зона абсолютної стійкості – фірма має мінімальну кількість запасів і витрат;

зона нормальної стійкості – фірма має нормальний розмір запасів і витрат;

зона нестійкого стану – є надлишкова величина запасів і витрат;

зона критичного стану – затовареність готовою продукцією та низький попит на неї;

зона кризового стану – надмірні запаси, фірма на межі банкрутства.

Після того як на підставі даних минулих періодів розраховано коефіцієнт варіації V , кожну статтю витрат аналізують на предмет її ідентифікації зонам ризику та максимальних витрат. Перевага цього методу полягає в тому, що, знаючи статті витрат із максимальним ризиком, можна знайти шляхи його зниження. Наприклад, знаючи, що ризик пов'язано з орендою транспортного засобу, можна переглянути питання про перевезення товару.

Метод аналогій використовують у тому разі, коли інші методи оцінювання ризику неприйнятні. Сутність цього методу полягає в тому, що під час аналізу ступеня ризику певного напряму підприємницької діяльності доцільно використовувати дані про розвиток саме таких та аналогічних напрямів у минулому. Аналіз попередніх факторів ризику здійснюють на основі інформації, отриманої з таких різних джерел, як опубліковані звіти компаній про свою попередню діяльність; інформації, поширеної державними організаціями, даних страхових компаній і т. ін. Отримані таким чином дані опрацьовують, із метою виявлення залежності між плановими результатами діяльності фірми, з урахуванням потенційних ризиків.

Для ефективного управління підприємством необхідно, передусім, зважено підходити до оцінювання ризиків під час вибору того чи того управлінського рішення. Головне під час оцінювання ризику – це простота, ефективність методу та, звичайно ж, правильність оцінювання, адже за неправильного визначення впливу факторів, які посилюють економічний ризик, фірма може зазнати значно більших утрат або навіть збанкрутувати. Проте основною проблемою в нашій країні є брак або навіть відсутність необхідної для оцінювання ризику інформації. Зважаючи на це, найбільш прийнятним методом оцінювання ризику є оцінювання на основі аналізу фінансового стану підприємства, адже для її здійснення необхідна фінансова звітність фірм, що є найдоступнішим джерелом інформації.

Контрольні запитання для самодіагностики

1. Із якою метою здійснюють аналіз ризиків?
2. Розкрийте поняття "подія".
3. Назвіть головні джерела інформації, що використовують під час оцінювання ризиків.
4. Які є види аналізу ризиків?
5. Назвіть етапи оцінювання ризиків на підприємстві.
6. Які ви знаєте якісні методи оцінювання ризиків?
7. У чому полягає експертний метод оцінювання ризиків?
8. До якого з методів належить метод Дельфі?
9. Які показники використовують для оцінювання ризиків?
10. У чому полягає сутність методу аналізу доцільності витрат?

Рекомендована література: [3; 7; 10; 11; 16; 20; 24; 30; 36; 37].

4. Управління ризиками діяльності підприємства

Мета – визначити сутність та завдання управління ризиком, проаналізувати процес управління ризиками, дослідити організаційно-функціональну структуру ризик-менеджменту на підприємстві.

Ключові слова: управління ризиком, принципи управління ризиком, функції ризик-менеджменту, етапи ризик-менеджменту, обов'язки ризик-менеджера.

Основні питання:

4.1. Сутність та зміст управління ризиком.

4.2. Процес управління ризиками.

4.3. Організаційно-функціональна структура ризик-менеджменту на підприємстві.

4.1. Сутність та зміст управління ризиком

Управління й ризик є взаємопов'язаними складовими економічної системи. Проблема управління ризиком, подолання невизначеності постійно актуальна в будь-якому секторі економіки. У широкому розумінні управління ризиком становить систему аналізу, оцінювання та управління ризиком, а також фінансовими відносинами, що виникають у процесі господарської діяльності.

В основі управління ризиком лежить цілеспрямований пошук і організація роботи зі зниження ступеня ризику, мистецтво отримання та підвищення доходу в невизначеному підприємством середовищі.

У широкому розумінні управління ризиком можна визначити як мистецтво й науку про забезпечення умов успішного функціонування будь-якої господарської одиниці. У вузькому – це процес розроблення та впровадження програми зниження будь-яких збитків (утрат), що випадково виникають.

Управління ризиком – це логічна послідовність управлінських дій, що охоплює аналіз факторів ризику, оцінювання максимального діапазону можливих ризиків, які виникають під час здійснення діяльності, а також розроблення стратегічних і тактичних заходів, спрямованих на зниження рівня ризику та (чи запобігання) йому й контроль за їхньою реалізацією.

Метою ризик-менеджменту є максимізація ринкової вартості підприємства в ситуації невизначеності й ризику, отримання максимального

прибутку в поточному та перспективному періодах за оптимального співвідношення величини прибутку, ліквідності й ризику.

До *принципів управління ризиками* на підприємстві належать:

1. Не можна ризикувати більше, ніж це може дозволити власний капітал.

2. Завжди треба думати про наслідки ризику.

3. Позитивне рішення приймають лише за відсутності сумніву.

4. Не можна ризикувати великою кількістю заради малої.

5. За наявності сумніву приймають негативні рішення.

6. Не можна думати, що завжди є тільки одне рішення, можливо, що є й інші варіанти.

Для досягнення мети та дотримання принципів ризик-менеджмент вирішує такі *завдання*:

збирання, аналіз, опрацювання та зберігання інформації про підприємницьке середовище, політичні, економічні, соціальні умови діяльності та перспективи їхньої зміни;

розроблення моделі, технології, організації ризик-менеджменту, політики й алгоритмів управління ризиками;

побудову системи, класифікаційних схем і портфелів видів ризиків з урахуванням специфіки підприємницької діяльності й організаційно-правового статусу підприємницьких структур;

формування системи показників та розроблення їхніх розрахункових моделей для оцінювання ступеня підприємницького ризику, залежно від обсягу та достовірності наявної інформації про підприємницьке середовище;

установлення 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;

розроблення програми управління ризиком, організації її виконання, включно з контролем і аналізом отриманих результатів;

організації та ведення статистичної й оперативної звітності щодо ризикових укладень капіталу;

аналізу і прогнозування можливих утрат ресурсів у процесі реалізації підприємницької діяльності.

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

профілактику виникнення ризиків;

мінімізацію шкоди, заподіяної ризиками;

максимізацію додаткового прибутку, отриманого в результаті управління ризиками.

Ризик-менеджмент виконує певні **функції**.

Розрізняють функції ризик-менеджменту двох типів:

1) функції об'єкта управління;

2) функції суб'єкта управління.

До *функцій об'єкта управління* в ризик-менеджменті належить організація: дозволу ризику; ризикових укладень капіталу; роботи зі зниження величини ризику; процесу страхування ризику; економічних відносин і зв'язків між суб'єктами господарського процесу.

До *функцій суб'єкта управління* в ризик-менеджменті належать: прогнозування; організація; регулювання; координація; стимулювання; контроль.

Прогнозування у ризик-менеджменті є розробкою на перспективу змін фінансового стану об'єкту загалом і його підсистем. Прогнозування – це передбачення певної події. Воно не ставить своїм завданням безпосередньо здійснити на практиці розроблені прогнози. Особливістю прогнозування є також альтернативність у побудові фінансових показників і параметрів, що визначає різні варіанти розвитку фінансового стану об'єкта управління на основі тенденцій, що намітилися. У динаміці ризику прогнозування можна здійснювати як на основі екстраполяції минулого в майбутнє з урахуванням експертної оцінки тенденції зміни, так і на основі прямого передбачення змін. Ці зміни можуть виникнути несподівано.

Управління на основі передбачення цих змін потребує від менеджера певного чуття ринкового механізму й інтуїції, а також прийняття гнучких екстрених рішень.

Організація в ризик-менеджменті є об'єднанням людей, що спільно реалізують програму ризикового вкладення капіталу на основі певних правил і процедур. До цих правил і процедур належать: створення органів управління; побудова структури апарату управління; установлення взаємозв'язку між управлінськими підрозділами; розроблення норм, нормативів, методик і т. ін.

Регулювання в ризик-менеджменті є дією на об'єкт управління, за допомогою якого досягають стану стійкості цього об'єкта в разі виникнення

відхилення від заданих параметрів. Регулювання охоплює, головним чином, поточні заходи щодо усунення виниклих відхилень.

Координація в ризик-менеджменті є погодженістю роботи всіх ланок системи управління ризиком, апарату управління і фахівців. Координація забезпечує єдність відносин об'єкта управління, суб'єкта управління, апарату управління й окремого працівника.

Стимулювання в ризик-менеджменті є фактором, що спонукає фінансових менеджерів та інших фахівців до зацікавленості в результатах своєї праці.

Контроль у ризик-менеджменті є перевіркою організації роботи зі зниження ступеня ризику. За допомогою контролю збирають інформацію про міру виконання наміченої програми дій, прибутковість ризикових укладень капіталу, співвідношення прибутку й ризику, на підставі яких вносять зміни у фінансові програми, організацію фінансової роботи, ризик-менеджменту. Контроль передбачає аналіз результатів заходів щодо зниження ступеня ризику.

4.2. Процес управління ризиками

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

Комплексний ризик-менеджмент характеризується як безперервний процес, що охоплює всі сфери діяльності підприємства, у якому задіяно співробітники на різних рівнях управління. Комплексний ризик-менеджмент дозволяє підприємству досягти поставлених стратегічних цілей і передбачає єдність системи управління ризиками та загального менеджменту підприємства.

Основними етапами процесу управління ризиками є такі:

1. *Планування*. На цьому етапі розробляють політику управління ризиками, зазвичай, у вигляді окремого документа, у якому формулюють цілі, завдання та принципи управління ризиками організації, а також програму управління ризиками, у якій детально зазначають: ролі та відповідальності; бюджет; регламент (терміни); методики оцінювання ризиків; порогові рівні ризиків; формати звітів; принципи обліку та документування.

2. *Ідентифікація ризику*. Метою цього етапу є складання списку ризиків організації, умов їхнього виникнення та наслідків.

3. *Якісний аналіз ризику*. На цьому етапі здійснюють експертне оцінювання рівнів виявлених ризиків шляхом оцінювання вірогідності настання

ризикових подій та величини можливих утрат. Основним результатом є список ризиків, із якого, за принципом Парето, виділяють ризики, що підлягають подальшому аналізу й управлінню. Будують карту ризику – двовимірну матрицю, у якій найважливіші ризики організації розміщують, відповідно до вірогідності виникнення та рівня збитків.

4. *Кількісний аналіз ризику.* На цьому етапі будують моделі кількісного оцінювання рівнів ризиків, що підлягають управлінню. У простому випадку рівень ризиків, що розуміють як математичне очікування (середнє значення) величини можливих утрат, визначають як вірогідності настання ризикової події на відповідну величину втрат. Здебільшого використання такого універсального підходу не вважають за можливе, і тому для оцінювання конкретних видів ризиків розробляють спеціальні моделі й показники їхнього оцінювання (метод Монте-Карло, імітаційне моделювання, аналіз дерева рішень і т. ін.).

5. *Вибір методів управління ризиками.* На цьому етапі для ризиків щодо яких за результатами попередніх етапів, визнано необхідним: уживати заходів, вибирати конкретні методи управління, складати та виконувати плани реагування на них;

складати список ризиків, що підлягають моніторингу;

складати список вторинних ризиків, що виникають у результаті використання методів дії на вихідні (первинні) ризики, і вибирати заходи щодо дії на них;

укладати договори на передавання ризику (аутсорсинг, страхування тощо).

6. *Моніторинг і контроль.* На цьому етапі здійснюють періодичний аудит (оцінювання ефективності) системи управління ризиками, також на періодичній основі складають огляди ризиків організації, уносять необхідні корективи у плани та процедури реагування на ризики.

4.3. Організаційно-функціональна структура ризик-менеджменту на підприємстві

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

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

Менеджер із ризику на підприємстві виконує такі функції, пов'язані з використанням страхування як методу управління ризиками:

- унесення в довідкову інформацію про ризики уточнень, отриманих від страхової компанії (імовірність реалізації економічних ризиків чи імовірність настання втрат, розмір можливих утрат тощо);

- вибір страхової компанії;

- установлення контакту з агентом (або брокером) щодо укладання договору страхування;

- прийняття рішення з вибору виду страхування, типу договору, умов страхування тощо;

- контролювання виконання умов договору страховою компанією;

- контролювання дотримання підприємством умов договору страхування;

- виконання функціональних обов'язків, пов'язаних із договором страхування та закріплених організацією за менеджером з управління ризиками (повідомлення про настання страхового випадку);

- виконання вимог страхової компанії;

- розв'язання проблем, що виникають між організацією та страховою компанією тощо).

Створення самостійного незалежного підрозділу, який ініціює, координує й контролює процес управління ризиками, прийнято називати *активним ризик-менеджментом*. Як показує закордонна практика, саме цей підхід виявляють у більшості випадків оптимальним, причому, що важливо, зокрема й за вартістю реалізації.

У невеликій компанії підрозділ ризик-менеджменту може навіть складатися з однієї особи – менеджера з ризиків, але й у цьому разі бажано, аби він був максимально незалежним у своїх діях.

Також за сучасних умов є так званий *пасивний ризик-менеджмент*, що передбачає залучення зовнішніх консультантів, які виконують необхідну роботу з ідентифікації й аналізу ризику, підбирають відповідні методи

управління ключовими ризиками та диференційовано розподіляють їх по підрозділах компанії. Водночас усі необхідні рішення здійснюють через керівні органи, але окремий підрозділ ризик-менеджменту не створюють. Недоліки цього підходу є очевидними: після від'їзду консультантів система ризик-менеджменту перестає працювати.

Українські компанії взагалі вкрай рідко користуються послугами сторонніх консультантів у процесі впровадження в себе ризик-менеджменту. Це пов'язано з такими причинами:

керівники компаній скептично ставляться до управління ризиками й тому не готові вкладати в цей напрям діяльності хоч скільки-небудь значні кошти;

українські консалтингові компанії слабо репрезентовано на цьому ринку, а послуги закордонних консультантів є надзвичайно дорогими.

Як наслідок, аби отримати проєкт із впровадження комплексної системи управління ризиками, українські консультанти мають не лише володіти відповідними технологіями, але й мати досвід успішних галузевих впроваджень.

Ще один підхід до організації ризик-менеджменту засновано на зведенні управління ризиками до їхнього страхування. Тобто пропонують оцінити всі ризики організації й передати їх на зовнішнє фінансування у страхові компанії. Таке розуміння ризик-менеджменту дуже поширено при тому, що, як показує практика, цей підхід виявляється, зазвичай, найбільш витратним із трьох перелічених. Звичайно, страхування – це важливий та ефективний, але не універсальний метод управління ризиками, і його використанню мають обов'язково передувати ідентифікація й аналіз усіх видів ризиків, виділення ризиків, що підлягають страхуванню, та оцінювання цих ризиків, інакше деякі види ризиків узагалі не будуть розглядати, деякі буде необґрунтовано застраховано, а у якихось випадках виявиться завищеною страхова премія.

Контрольні запитання для самодіагностики

1. Розкрийте поняття "управління ризиками".
2. Назвіть головні завдання управління ризиками.
3. Що належить до головних функцій управління ризиками?
4. Із яких етапів складається процес управління ризиками?
5. Що належить до головних функцій менеджера з ризику?

Рекомендована література: [8; 9; 12; 23; 25].

Розділ 2

Ризик-менеджмент підприємства

5. Система управління ризиками підприємства

Мета – визначити особливості ризик-менеджменту як системи управління та дослідити основні етапи її побудови.

Ключові слова: принципи формування системи ризик-менеджменту, система управління ризиком, складові системи управління ризиком.

Основні питання:

5.1. Ризик-менеджмент як система управління.

5.2. Сутність, характеристика, цілі та обмеженість системи управління ризиками. Етапи побудови системи управління ризиками.

5.1. Ризик-менеджмент як система управління

Будь-яка система управління традиційно розглядається науковцями як поєднання керувальної та керованої підсистем – суб'єкта та об'єкта управління.

Відповідно до методології системного аналізу, ризик-менеджмент становить складну багаторівневу управлінську систему. Це зумовлено складністю змісту ризику як економічної категорії та високим динамізмом внутрішнього й зовнішнього середовища.

Система управління ризиком на підприємстві – це діяльність, пов'язана з виявленням економічних ризиків, з'ясуванням їхнього прийнятого рівня та застосуванням комплексу заходів для запобігання втратам і їхнім зниженням.

Подання ризик-менеджменту у вигляді системи управління дає можливість виявити основні складові, визначити їхні внутрішні й зовнішні взаємозв'язки із середовищем і використовувати як інструмент для практичного використання.

Ризик-менеджмент як система управління містить такі складові:
зовнішнє середовище;
суб'єкт управління (керувальну підсистему);
об'єкт управління (керовану підсистему).

Зовнішнє середовище є об'єктивною умовою функціонування підприємства, об'єднує все те, що безпосередньо не входить до системи управління: державні органи, економічні контрагенти, що взаємодіють із цим підприємством, кон'юнктура ринків, ресурси підприємництва – та зумовлює наявність безлічі внутрішніх і зовнішніх зв'язків.

Підприємство функціонує не ізольовано, а в зовнішньому середовищі, яке характеризується нестабільністю, складністю та невизначеністю. Характеристики зовнішнього середовища підприємств є джерелом інформації про господарську ситуацію та в загальному вигляді їх можна охарактеризувати таким чином:

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

залежно від кількості факторів, 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 та фактори ризику й пов'язані з ними ризикові ситуації.

Суб'єкт управління (керувальна підсистема) – це група фахівців (фінансовий менеджер, менеджер із ризиків, відділ ризикових укладень капіталу, сектор страхових операцій, сектор венчурних інвестицій та ін.), яка на основі отриманої інформації, використовуючи моделі, методи та прийоми теорії ризику, визначає цілі, завдання, розробляє стратегію й тактику ризик-менеджменту на основі концепції прийнятого рівня ризику. Зазвичай, суб'єкт управління становить автономну модель управління, оскільки він самостійно формує мету ризик-менеджменту.

Інформаційне забезпечення керувальних впливів із боку суб'єкта управління містить статистичну, комерційну, фінансову та іншу інформацію. Відсутність інформації або її недостатня кількість обумовлюють невизначеність середовища підприємництва та змушують суб'єкта брати на себе ризик.

Об'єкт управління (керована підсистема) у ризик-менеджменті – це ризикові вкладення капіталу та фінансові відносини між суб'єктами господарювання у процесі реалізації прийнятого рішення, а саме: відносини між позичальником і кредитором, між підприємцем, страхувальником

і страховиком і т. ін. Керованою змінною є розрахункова величина – ступінь ризику, обчислений певним показником оцінювання ризику.

5.2. Сутність, характеристика, цілі та обмеженість системи управління ризиками.

Етапи побудови системи управління ризиками

Система управління ризиками (СУР) – це набір компонентів, які надають основи й організаційні заходи для розроблення, упровадження, моніторингу, оцінювання ефективності та поліпшення ризик-менеджменту в організації.

Основи містять політику, цілі, повноваження й зобов'язання з управління ризиком, а *організаційні заходи* – плани, зв'язок, відповідальність осіб, ресурси, процеси та дії.

Систему управління ризиками впроваджують у загальні стратегічні й операційні політику та практику організації.

Метою створення системи управління ризиком на підприємстві є підвищення ефективності управління шляхом своєчасного виявлення загроз як для загальної безпеки підприємства, так і досягнення конкретних планових показників, завдяки вживанню превентивних заходів щодо нейтралізації виявлених загроз.

Крім головної мети, СУР має ряд *допоміжних цілей*. Насамперед, до них зараховують такі: забезпечення ефективності операцій; установлення відповідного рівня невизначеності щодо виникнення можливого збитку; законність дій; інші цілі.

Отже, систему управління ризиками спрямовано на досягнення необхідного балансу між отриманням прибутку та скороченням збитків підприємницької діяльності й покликано стати складовою системи менеджменту організації, тобто має бути інтегровано в загальну політику компанії, її бізнес-плани та діяльність. Тільки в разі дотримання цієї умови застосування системи ризик-менеджменту є ефективним.

Одночасно система управління ризиками є в організації як окремий напрям (функція), що дозволяє своєчасно реагувати на зміни.

Інтегрована система ризик-менеджменту становить безперервний процес комплексного управління ризиками, координований топ-менеджментом та здійснюваний спільними зусиллями всього персоналу задля

знаходження оптимальних шляхів досягнення бажаних цілей в умовах небезпек і загроз. Загалом формування й розвиток системи ризик-менеджменту на підприємстві відбувається поетапно: від усвідомлення необхідності й можливостей управління ризиками до організації безперервного процесу ризик-менеджменту із чітким розподілом відповідальності між підрозділами підприємства та конкретними працівниками.

Властивості СУР. Насамперед, варто розглянути такі властивості СУР:

1. Системний характер управління ризиком. Ця властивість є дуже важливою, тому що має на увазі комплексний розгляд сукупності всіх ризиків як єдиного цілого.

2. Складна структура СУР.

3. Висока результативність СУР.

Ці властивості СУР є загальними, універсальними.

У процесі формування системи ризик-менеджменту дотримуються таких **основних принципів**:

принципу інтегрованості (система управління ризиками має бути інтегрованою в загальну систему управління підприємством);

принципу безперервності (необхідною є організація постійного моніторингу факторів ризиків, потенційних небезпек і загроз зі створенням відповідних баз даних; безперервним та системним має бути також процес діагностики ризиків в усіх структурних підрозділах підприємства; відповідно, регулярного перегляду та контролю буде потребувати й ризиковий профіль підприємства);

принципу превентивності (своєчасної діагностики факторів ризиків; здійснення діяльності, спрямованої, насамперед, на запобігання реалізації ризику, а не тільки на усунення втрат постфактум);

принципу кооперування (необхідним є об'єднання зусиль усього персоналу як щодо діагностики факторів ризиків, так і пошуку оптимальних шляхів їхнього зниження до прийнятного рівня).

До **головних цілей** системи управління ризиками зараховують:

виживання організації;

безперервність діяльності;

збереження прибутку;

стабільність показників;

продовження зростання.

Система управління ризиком містить:

визначення й оцінювання зон ризику, тобто передбачення можливих збитків або ризикованих ситуацій, що завдають збитків, вимірювання ризику, прогнозування майбутніх збитків;

контроль за ризиками, тобто координування контролю за ризиком по всій виробничій структурі, економічне стимулювання зниження ризику, моніторинг;

фінансування ризику, тобто використання ресурсів, підтримання стратегії надзвичайних обставин, страхові фонди.

Взаємозв'язок основних груп завдань СУР показано на рис. 5.1.

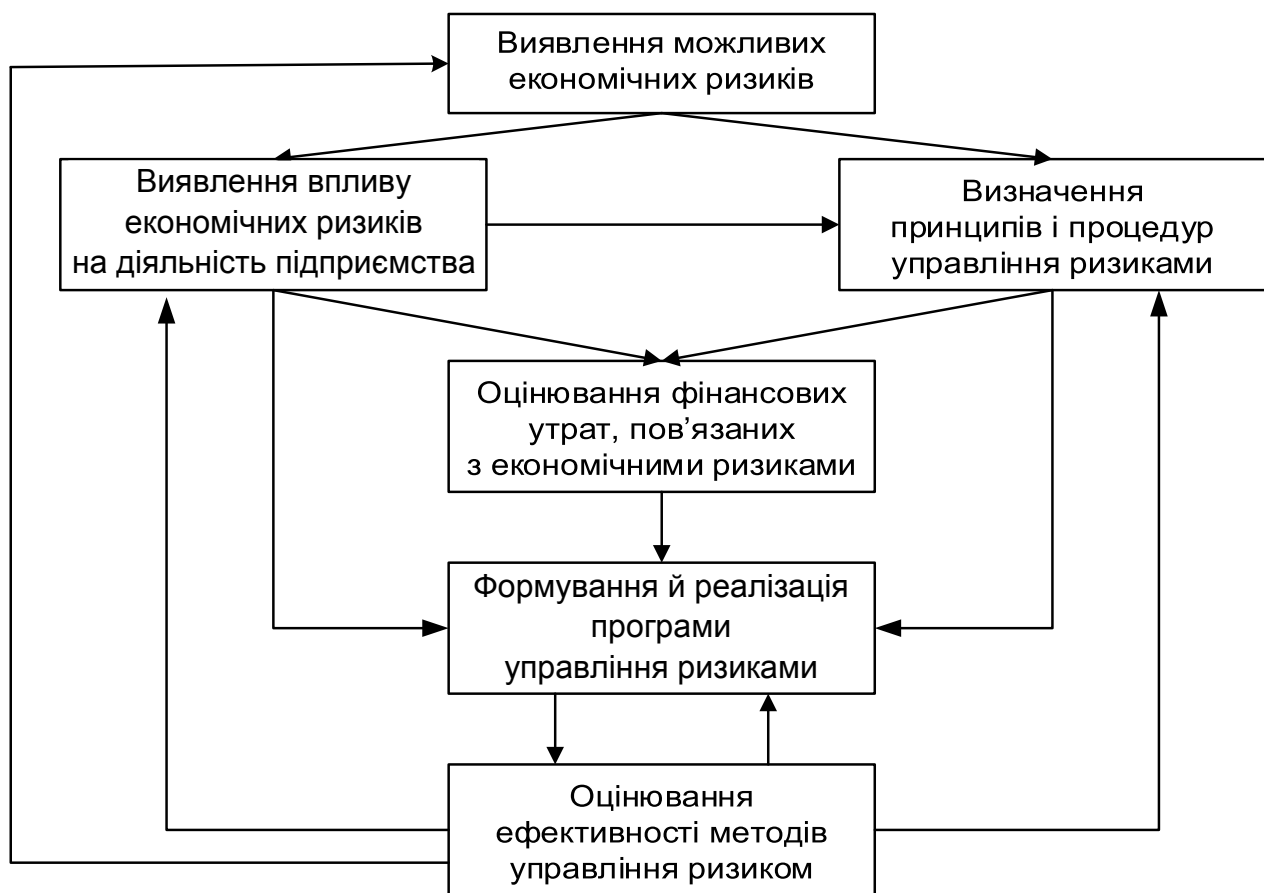


Рис. 5.1. Взаємозв'язки основних груп завдань СУР

Обмеженість системи управління ризиками.

Зовнішні обмеження пов'язано з факторами, на які менеджери фірми не можуть впливати (принаймні безпосередньо). Ці обмеження можуть виявлятися в таких формах:

законодавчі обмеження;

обмеження, пов'язані із зобов'язаннями контрагентів і зобов'язаннями перед ними;
кон'юнктурні обмеження.

Внутрішні обмеження пов'язано з особливостями функціонування фірми та прийняття управлінських рішень. До внутрішніх обмежень можна зарахувати такі:

інституціональні обмеження;

бюджетні обмеження, тобто наявність меж фінансування заходів щодо управління ризиком;

інформаційні обмеження.

Сучасні наукові розробки пропонують різноманітні етапи побудови системи ризик-менеджменту на підприємстві та їхню послідовність. Незважаючи на наявну різноманітність виділених економістами етапів побудови систем ризик-менеджменту, можна виділити основні з них, що мають знайти відображення у процесі управління ризиками на підприємстві: виявлення джерел і причин ризиків, ідентифікацію ризиків, оцінювання ризиків, вибір методів впливу на ризик, застосування вибраних методів, контроль і коригування результатів управління.

Контрольні запитання для самодіагностики

1. Що становить система управління ризиками?
2. Чим відрізняється суб'єкт управління ризиками від об'єкта?
3. Назвіть властивості, притаманні системі управління ризиками.
4. Що зараховують до головних принципів системи управління ризиками?
5. Які є види обмежень системи управління ризиками? Назвіть їхні особливості.

Рекомендована література: [1; 10; 14; 17; 26].

6. Ідентифікація та аналіз ризиків підприємства

Мета – дослідити сутність, завдання та основні етапи ідентифікації ризиків; проаналізувати категорії, які містить класифікатор ризиків; визначити основні джерела інформації та їхні види для ідентифікації ризиків.

Ключові слова: джерела інформації для ідентифікації ризиків, ідентифікація ризиків, класифікатор ризиків, методи ідентифікації ризиків, наслідки, небезпека, подія.

Основні питання:

- 6.1. Поняття й основні етапи ідентифікації ризиків.
- 6.2. Класифікатор ризиків.
- 6.3. Джерела інформації для ідентифікації ризиків.
- 6.4. Методи ідентифікації ризиків.

6.1. Поняття й основні етапи ідентифікації ризиків

Ризики, пов'язані з діяльністю підприємства, об'єктивно неминучі, тому перша умова ефективного управління ними – уміння їх ідентифікувати. Ідентифікація ризиків ґрунтується на історичних, статистичних даних, теоретичному аналізі, обґрунтованих експертних судженнях, а також на аналізі потреб і вимог причетних сторін.

Ідентифікація ризиків полягає в систематичному виявленні та вивченні ризиків, характерних для цього підприємства, їхніх джерел, суб'єктів та об'єктів.

Ідентифікація ризику – це процес знаходження, розпізнавання та опису ризику, містить ідентифікацію джерел ризику, подій, їхніх причин і потенційних наслідків. Ідентифікація ризику може містити історичні дані, теоретичний аналіз, інформаційні й експертні можливості та потреби зацікавлених сторін.

Головною метою ідентифікації ризиків є складання повного переліку ризиків, що загрожують бізнесу фірми, життю та здоров'ю її співробітників, майновим інтересам власників/акціонерів; зобов'язаннями, які виникають у процесі взаємовідносин із клієнтами та іншими контрагентами; правам третіх осіб і т. ін.

Завдання ідентифікації ризиків:

- виявлення всього спектру ризиків, властивих діяльності організації;
- опис ризиків;
- класифікація та групування ризиків.

Для ідентифікації ризиків господарської організації професійний **ризик-менеджер** має:

- добре володіти методами й інструментами ідентифікації ризиків;
- уміти застосувати теоретичні класифікації ризиків до конкретних умов цієї організації;

володіти методиками збирання, фіксування, опрацювання та подання різноманітної інформації;

володіти методиками перевірки величини фактичних утрат, яких зазнала організація в минулому, й оцінювання величини потенційних утрат, які вона може зазнати в майбутньому;

уміти скласти чіткий звіт про проведене дослідження;

уміти коротко та чітко подати здобуті результати вищому керівництву організації.

Відповідно до сутності термінів, які стосуються ідентифікації ризиків, **дескрипція ризику** – це структурована специфікація ризику, яка, зазвичай, має чотири розділи: джерела, події, причини та наслідки. Таким чином, у сукупності ідентифікацію ризиків визначають сутністю й контекстом джерел, подій, причин та наслідків ризиків.

Джерело ризику – це певна сутність зі специфічним внутрішнім потенціалом, який самостійно або в комбінації з дечим може породжувати ризик. Джерело ризику може бути матеріальним і нематеріальним.

Подія – це поява чи зміна певного явища або набору обставин. Подія може мати один або кілька виявів, одну або кілька причин. Подія може виявлятися в тому, що деяке явище не виникає. Іноді подію можуть згадувати як *інцидент* або *нещасний випадок*. Подію без наслідків може бути інтерпретовано як *передумову до інциденту*, *інцидент*, *загрозливу подію* або *небезпечний стан*.

Небезпеку розглядають як джерело потенційної шкоди. Небезпека може бути джерелом ризику.

Нараження на небезпеку – це міра, у якій організація та/або причетна сторона підпадає під вплив події.

Наслідки – це результати подій, які впливають на досягнення цілей. Подія може приводити до низки наслідків. Наслідки можуть бути визначеними або невизначеними, можуть справляти позитивний чи негативний вплив на досягнення цілей. Наслідки може бути виявлено кількісно або якісно. Початкові наслідки можуть спричиняти ланцюг вторинних наслідків, тобто приводити до ефекту доміно.

Етапи ідентифікації ризиків:

1. Виявлення та аналіз причин ризиків.
2. Виявлення факторів ризиків підприємства.

3. Визначення експозиції ризиків, тобто тих ресурсів і видів діяльності, на які впливає той чи той фактор ризику, й оцінювання ступеня їхньої вразливості.

4. Виявлення основних видів ризику для конкретного підприємства.

5. Аналіз негативних наслідків впливу виявлених подій на ефективність операцій організації.

6. Визначення всього спектра ризиків, притаманних діяльності організації на цьому етапі розвитку, їхній опис та групування.

7. Визначення, якщо можливо, часової послідовності виникнення різних видів ризиків і побудова профілю ризиків.

Ідентифікація ризиків дозволяє встановити основні межі, у яких необхідно управляти ризиками. Вона містить з'ясування контексту ризику, а саме визначення внутрішніх і зовнішніх параметрів, які будуть брати до уваги під час поводження з ризиками, а також визначення зони дії та критеріїв ризиків для їхнього відображення в політиці ризик-менеджменту. Необхідно стежити за тим, щоб цілі ризик-менеджменту враховували специфіку зовнішнього та внутрішнього оточення компанії.

Підприємство має визначити джерело ризику, сфери його впливу, ризикові випадки (включно зі зміною обставин), їхні причини, а також потенційні наслідки. Важливо ідентифікувати ризики, пов'язані зі втраченою можливістю. Вичерпна ідентифікація критично важлива, оскільки ризик, який не було ідентифіковано на цій стадії, не буде додано в подальший аналіз. Для складання переліку ризиків потрібно ґрунтовне знання ситуації ризикового бізнесу у вигляді причин подій і наслідків, які в сукупності будуть становити повний опис ризиків визначеного виду діяльності організації. За комплексного підходу до менеджменту ризику важливо виявити найбільш повний склад ризиків у діяльності компанії. Одним із методичних засобів вирішення цього завдання може стати класифікація ризиків.

6.2. Класифікатор ризиків

Методичною базою процесу ідентифікації ризиків є **класифікація ризиків**. Науково обґрунтована класифікація ризику дозволяє чітко визначити місце кожного ризику у їхній загальній системі, створює можливість для ефективного застосування відповідних методів управління ризиком, оскільки кожному ризику відповідає своя система прийомів управління.

Під час розгляду ризиків промислового підприємства можна виділити *чотири основні категорії* ризиків. У табл. 6.1 наведено види діяльності підприємства, де можливе виникнення ризиків.

Таблиця 6.1

**Категорії ризиків та види діяльності підприємства,
де можливе їхнє виникнення**

№ п/п	Категорії ризиків	Види діяльності підприємства
1	Операційний	виробництво продукції; постачання; управління запасами; складування; транспортування
2	Фінансовий	інвестування; управління оборотними активами; управління власним капіталом; управління позиковим капіталом
3	Ринковий	валютні операції; короткострокові фінансові вкладання; закупівля сировини, енергоресурсів
4	Загальнокорпоративний	стратегічне управління; правова діяльність; комерційна діяльність; управління інформацією; управління персоналом

Операційні ризики – це ризики прямих або непрямих збитків компанії в результаті неадекватних бізнес-процесів, систем або людських факторів, що не спрацювали належним чином, а також настання подій катастрофічного характеру, пов'язаних з основною виробничою діяльністю підприємства, тобто ризики, пов'язані з виробничою діяльністю та її забезпеченням.

Фінансові ризики – це ризики, пов'язані з фінансовою діяльністю підприємства. Як основні бізнес-процеси, що визначають класифікацію фінансових ризиків, виділено:

- залучення фінансування;
- фінансування оборотного капіталу;

фінансування інвестицій;
збирання дебіторської заборгованості;
бухгалтерський і податковий облік;
розміщення вільних грошових коштів;
розподіл прибутку.

Ринкові ризики – це ризики, пов'язані з коливаннями таких ринкових факторів, як ціни на сировину й готову продукцію, відсоткові ставки та валютні курси.

Групування ринкових ризиків не пов'язане безпосередньо з бізнес-процесами підприємства, його визначають на основі процесу виробництва продукції або використання у процесі виробництва товарів, продукції або послуг, ціноутворення на які здійснюють на вільних ринках.

Загальнокорпоративні ризики – це ризики, пов'язані з управлінням підприємством як комерційною структурою, містять комерційні, стратегічні, правові та інші ризики.

Можна сказати, що ці ризики належать до допоміжних або сервісних бізнес-процесів, які безпосередньо не створюють додаткову вартість, але необхідні для нормальної роботи підприємства.

6.3. Джерела інформації для ідентифікації ризиків

Усі джерела інформації для ідентифікації ризиків може бути класифіковано на:

внутрішні й зовнішні;
разові й постійні;
здобуті легальним і нелегальним шляхом;
отримані з магнітних носіїв, документів, від партнерів, придбані за плату, від інформаторів, агентів і т. ін.;
достовірні й сумнівні.

Джерела інформації може бути об'єднано в такі *групи*:

статистична інформація;
облікові дані;
нормативні дані;
інтуїтивна інформація, заснована на досвіді та знаннях фахівців;
предметні описи.

Внутрішні джерела інформації такі:

каталог факторів ризику і ризикових ситуацій;
особистий досвід керівників підприємства та фахівців групи з оцінювання й управління ризиком;
матеріали ревізій, аудиту, перевірок податкової служби, лабораторного й лікарсько-санітарного контролю, пояснювальних і доповідних записок, нарад, листування, отримані в результаті особистих контактів;
бухгалтерський облік і звітність;
статистичні дані;
документація;
матеріали маркетингових досліджень стану ринку;
схеми грошових, ресурсних та інформаційних потоків;
організаційна схема та схема прийняття рішень у досліджуваній фірмі;
опитування, інспекції, експертизи;
прогнозна інформація тощо.

Головними **зовнішніми джерелами інформації**, необхідної для ідентифікації ризиків, є:

1. Державні органи влади.
2. Саморегульовані організації учасників ринку.
3. Біржова інформація.
4. Банки.
5. Контрагенти й конкуренти.
6. Преса: загальна ділова, галузева та спеціальна ризикова.
7. Довідники, словники та бази даних.
8. Агентурні методи.
9. Інформаційно-рейтингові бюро різного профілю.
10. Інші джерела: консультанти, експерти, ярмарки, салони, професійні наради; галузеві конференції тощо.

Інтернет як засіб отримання інформації. Підприємство має розглядати інтернет як загальнодоступний інформаційний та комунікаційний ресурс.

Інтернет надає такі *можливості*:

проводити маркетингові дослідження ринку;
проникати в нові сфери бізнесу раніше інших;
створювати бази даних для користувачів, у які можна розміщувати відповіді на найбільш поширені запитання, тим самим використовуючи бази даних як засіб маркетингу;

використання електронної пошти в інтернеті;
списки розсилання дають можливість користувачеві надіслати листа на адресу групового псевдоніма;

підприємці мають можливість приєднатися до різних списків розсилання, щоб постійно бути в курсі обговорюваних питань, що належать до сфери їхньої діяльності;

виробники та їхні клієнти завдяки інтернету можуть спілкуватися на рівних і укласти угоди в середовищі віртуального простору;

можливість отримання безкоштовної інформації.

Інформацію, необхідну для виявлення ризиків, може бути оцінено з кількісного, смислового та ціннісного погляду.

Кількість інформації має бути достатньою для оцінювання ризику. Її *сміслову виявлення* має бути доступним і придатним для управління ризиками, а *цінність* полягає в тому, що вона має сприяти досягненню поставленої мети.

6.4. Методи ідентифікації ризиків

На основі міжнародного стандарту ISO/IEC 31010:2009 "Менеджмент ризиків. Методи оцінки ризиків" ("Risk management – Risk assessment techniques"), який фокусується на поняттях, процесах і виборі методу оцінювання ризиків систематизовано основні методи ідентифікації ризиків, які найбільш часто зустрічають і використовують.

1. **Мозковий штурм** – застосовують, якщо є можливості учасників прогнозувати ситуацію, коли відсутні дані або необхідні нові нестандартні способи розв'язання проблеми.

2. **Структуровані або частково структуровані інтерв'ю** – проведення досліджень зі збирання інформації, яка стосується можливих проблем у майбутньому. Використовують для ідентифікація небезпек або оцінювання ефективності засобів управління.

3. **Метод Дельфі** – може бути застосовано на всіх стадіях процесу ризик-менеджменту або на всіх етапах життєвого циклу системи, усюди, де необхідні погоджені оцінки експертів.

4. **Контрольні листи** – дозволяють визначити переліки небезпек, ризику або відмов засобів управління. Контрольні листи, зазвичай, розробляють на основі набутого раніше досвіду, результатів попереднього оцінювання ризику або результатів відмов, що відбулися в минулому.

5. **Попередній аналіз небезпек РНА** (Preliminary Hazard Analysis) – становить ідентифікацію небезпек, небезпечних ситуацій і подій, які можуть порушити роботу або завдати шкоди даним видам діяльності, обладнанню або системі.

6. **Дослідження HAZOP** (Hazard and Operability Study) – це метод ідентифікації небезпек і ризику для людей, обладнання, навколишнього середовища і/або досягнення цілей організації. HAZOP є якісним методом, заснованим на використанні керувальних слів, які допомагають зрозуміти, чому цілі проектування або умови функціонування не може бути досягнуто на кожному етапі проекту, процесу, процедури або системи.

7. **Аналіз небезпеки та критичних контрольних точок HACCP** (Hazard Analysis and Critical Control Points) – дозволяє побудувати структуру ідентифікації небезпек і перевірки засобів управління у всіх частинах процесу, захист від небезпек і забезпечення високої надійності та безпеки продукції. Мінімізація ризику шляхом застосування засобів управління у процесі виробництва продукції, а не тільки контролю за кінцевою продукцією.

8. **Структурований аналіз сценаріїв методом "що, якщо?" SWIFT** (Structured what-if technique) – це систематизований метод дослідження сценаріїв, заснований на командній роботі, у якому використовують набір слів або фраз-підказок, що допомагають у процесі наради учасникам групи ідентифікувати небезпечні ситуації та створити сценарій їхнього розвитку.

9. **Аналіз видів та критичності відмов FMEA** (Failure Mode Effect Analysis) – метод FMEA допомагає ідентифікувати: усі види відмов різних частин і компонентів системи (видами відмови можуть бути приховані відмови, конструктивні відмови, виробничі відмови й т. ін., які призводять до порушення працездатного стану частин і/або компонентів системи); наслідки відмов для системи; механізми відмови; способи досягнення безвідмовної роботи і/або пом'якшення наслідків для системи. Розширеною версією методу FMEA є FMECA, що дозволяє оцінити критичність і значущість кожного ідентифікованого виду відмови. Аналіз критичності зазвичай, є якісним або змішаним, але може бути кількісним під час використання показника фактичного відсотка відмов.

10. **Аналіз дерева несправностей** – це метод ідентифікації та аналізу факторів, які можуть сприяти виникненню небажаної події (названої

кінцевою подією). За допомогою дедукції досліджувані фактори ідентифікують, вибудовують їх логічним чином і подають на діаграмі у вигляді дерева, яке відображає ці фактори та їхній логічний зв'язок із кінцевою подією.

11. Аналіз дерева подій – цей метод є графічним методом подання взаємовиключних послідовностей подій, наступних за появою вихідної події, відповідно до функціонування й нефункціонування систем, розроблених для пом'якшення наслідків небезпечної події.

12. Аналіз причин і наслідків – цей метод починають із розгляду критичної події й аналізу її наслідків шляхом поєднання логічних елементів так/ні. Ці елементи становлять умови, за яких система, розроблена для зменшення наслідків початкової події, перебуває у працездатному стані або стані відмови. Причини умов або відмов аналізують за допомогою *методу дерева несправностей*.

Вибір конкретного методу ідентифікації ризиків визначено специфікою господарської діяльності, масштабом змін, особливістю системи організації процесу ризик-менеджменту в організації.

Таким чином, ідентифікація має охоплювати всі ризики (чи перебуває їхнє джерело під контролем організації, чи ні), навіть якщо джерело ризику або його причина не є очевидними.

Ідентифікація ризику має містити перевірку ланцюгової реакції деяких певних наслідків, включно з каскадним ефектом і сумарними діями. Вона також має розглядати широкий спектр наслідків, навіть якщо джерело ризику або його причина не є ясними. Разом із ідентифікацією можливих наслідків необхідно розглядати можливі причини та сценарії, які можуть указати на можливі наслідки. Усі значущі причини має бути взято до уваги.

Організація має застосовувати інструменти й техніки ідентифікації ризиків, які відповідають її цілям і можливостям, а також ризиків, із якими вона зіткнулася.

Відповідна й актуальна інформація дуже важлива під час ідентифікації ризиків. Вона по можливості має містити й загальну інформацію. Працівників, які володіють відповідними знаннями, має бути залучено до процесу ідентифікації ризиків.

Контрольні запитання для самодіагностики

1. Що становить ідентифікація ризиків та в чому полягає її головна мета?
2. Розкрийте поняття "джерело ризику".
3. Як ви розумієте поняття "небезпека"?
4. Назвіть етапи ідентифікації ризиків.
5. Що містять операційні ризики підприємства?
6. Перелічіть внутрішні джерела інформації для ідентифікації ризиків.
7. Що становить метод ідентифікації ризиків аналіз дерева подій.

Рекомендована література: [27 – 29; 35].

7. Методи управління ризиками на підприємстві

Мета – проаналізувати основні групи методів управління ризиками на підприємстві, дослідити особливості методів компенсації та розподілу ризиків.

Ключові слова: компенсація ризиків, методи, розподіл ризиків, управління ризиками.

Основні питання:

- 7.1. Економічна сутність методів управління ризиками та їхня характеристика.
- 7.2. Методи компенсації ризиків.
- 7.3. Методи розподілу ризиків.

7.1. Економічна сутність методів управління ризиками та їхня характеристика

Є цілий набір різноманітних методів, що дозволяють знизити ступінь ризику та величину збитків. Ці методи розглядають та аналізують щодо конкретної ситуації, тобто менеджер вирішує, як можна знизити ризик, утрати в разі настання ризикової ситуації, шукає джерела покриття цих збитків.

Самі по собі методи ризик-менеджменту досить різноманітні. Це пов'язано з неоднозначністю поняття ризику й наявністю великої кількості критеріїв їхньої класифікації.

Методи управління ризиками можна розподілити на чотири групи:

методи ухиляння від ризику;

методи дисипації ризику;

методи компенсації ризику;

методи локалізації ризику;

1. *Ухиляння від ризику* – один із консервативних способів нейтралізації ризиків, що припускає відмову від дій, які можуть спричинити істотний ризик. Наприклад, виключення ризикових ситуацій із бізнесу; уникнення угод із ненадійними партнерами, клієнтами; відмова від послуг невідомих або сумнівних фірм; відмова від інноваційних або інвестиційних проєктів, якщо ті викликають хоч найменшу невпевненість в успішній реалізації. Цей метод обмежений у застосуванні, оскільки призводить до відмови від певної діяльності, а отже, до втрати вигоди, пов'язаної з нею.

2. *Дисипація ризику* означає зменшення негативного впливу факторів ризику на об'єкт ризику. На відміну від стратегії повного уникнення ризику, під час використання цього методу підприємство перебуває в зоні дії ризику. Не відмовляючись від ризику повністю, вона намагається активно впливати на його розвиток.

Зниження ризиків – це досить складний процес, що потребує ресурсів, участі багатьох співробітників і жорсткого контролю над різними сферами діяльності компанії. Зазвичай, ризики, які компанія знижує, можна оцінити з високим ступенем точності (фінансові втрати від прострочення платежу дебіторами), крім того, вони керовані (на відміну від політичних ризиків). Наприклад, створення страхових запасів у разі неритмічних поставань сировини, установлення дублювального обладнання для зниження ризику зупинки виробництва, унесення до договорів умов, що знижують ризик несплати або несвоєчасної оплати та ін.

Способами зниження ризику можуть бути:

диверсифікація (розширення видів діяльності компанії),

уведення лімітів (для фінансових ризиків – кредитні ліміти, ліміти дебіторської заборгованості), формування резервів (на покриття збитків) та зменшення часу перебування в небезпечних зонах (для виробничих циклів).

3. *Компенсація ризиків* – це процес, за якого особа, яка передає ризик, отримує компенсацію можливих збитків, а особа, яка бере ризик на себе, компенсує збитки власними матеріальними та грошовими коштами. До видів зазначеного методу належать:

страхування ризиків – це передавання їх страховій компанії за допомогою укладення договору з нею, водночас її ризики покривають коштом страхових премій. У разі настання страхової події збитки підприємства відшкодовує страховик;

хеджування – це страхування від несприятливої зміни ситуації на ринку. Хеджування – економічна концепція вживання заходів для захисту від фінансових ризиків. Як хеджування можуть бути актив, наявне зобов'язання, майбутнє зобов'язання за договором або очікувана майбутня угода, що піддають організацію ризику зміни справедливої вартості або ризику зміни майбутніх грошових потоків;

інструмент хеджування – зазвичай, це похідний фінансовий інструмент, використовуваний для врівноваження відповідних змін об'єкта хеджування. Можна хеджувати ризик цінових коливань, уклавши контракт із постачальником на жорстко обумовлених умовах: щодо майбутньої ціни покупки або кількості товару, що поставляють. Валютні ризики хеджують шляхом укладення з банком договору, у якому на певний строк фіксують курс купівлі валюти. За те, що банк бере на себе ризики, йому виплачують премію;

аутсорсинг – це передавання непрофільних для компанії функцій іншим організаціям часто дозволяє не тільки знизити ризики, але й підвищити ефективність діяльності, зменшити витрати, пов'язані із самостійною реалізацією таких функцій (ІТ-послуги, будівельні роботи тощо).

4. *Локалізація ризику* передбачає, що суб'єкт не збирається знижувати ризик жодним із названих або будь-яких інших способів. Найбільш небезпечні ділянки виробничого процесу локалізують і над ними встановлюють контроль, знижують рівень фінансового ризику. Подібний метод використовують великі компанії для впровадження інноваційних проєктів, освоєння нових видів продукції тощо. У найпростіших випадках для локалізації ризику створюють спеціалізований підрозділ у структурі компанії, яка здійснює реалізацію проєкту. Метод полягає у прийнятті ризику й самострахування, тобто у створенні резервів на покриття збитків. Сума резерву, зазвичай, дорівнює сумі, необхідній для повного покриття можливих збитків.

7.2. Методи компенсації ризиків

Ця група методів належить до випереджувальних методів управління (управління щодо змін).

Стратегічне планування є особливо ефективним, якщо розроблення стратегії проходить через усі сфери всередині підприємства. Прогнозування зовнішньої економічної обстановки полягає в періодичному розробленні сценаріїв розвитку зовнішнього середовища підприємства, у прогнозуванні поведінки можливих партнерів чи дій конкурентів, змін у секторах і сегментах ринку.

Активний цілеспрямований маркетинг. Він має на увазі використання маркетингових інструментів для інтенсивного формування попиту на продукцію підприємства (рекламні акції, позиціонування товару, диференціація продукції, фокусування на певні групи споживачів).

Моніторинг соціально-економічного та нормативно-правового середовища – це інтенсивне формування попиту на свою продукцію. Використовують такі методи:

- сегментацію ринку й оцінювання його місткості;
- організацію рекламної компанії;
- аналіз поведінки конкурентів;
- вироблення конкурентних стратегій.

Створення системи резервів. Під час використання цього методу на підприємстві створюють страхові запаси сировини, матеріалів, грошових коштів; розробляють плани їхньої мобілізації в умовах кризи. У деяких випадках створення резервних фондів є обов'язковим.

Залучення зовнішніх ресурсів. Коли фірма не в змозі покрити всі втрати внутрішніх ресурсів, частину з них можна покрити з використанням кредитних ресурсів. Проте в цьому разі доступність кредитних ресурсів має істотні обмеження. І головне з них – перспектива майбутньої прибутковості.

Для зниження внутрішніх підприємницьких ризиків підприємство має перевіряти потенційних партнерів по бізнесу та ретельно підбирати кадри.

Американські підприємці часто практикують правило п'яти "С" – моделі для перевірки кредитоспроможності партнера:

1. *Особу позичальника (character)* – його репутацію, ступінь відповідальності.

2. *Фінансові можливості (capacity)* – здатність погасити взятую позику за рахунок поточних надходжень або коштів від реалізації активів.

3. *Майно (capital)* – величина та структура акціонерного капіталу.

4. *Забезпечення (collateral)* – вид і вартість активів, пропонує як заставу.

5. *Загальні умови (conditions)* – загальний економічний стан та інші фактори.

7.3. Методи розподілу ризиків

Метод розподілу ризиків засновано на частковому його передаванні партнерам за окремими фінансовими операціями. Водночас партнерам по господарюванню передають ту частину фінансових ризиків підприємства, за якою вони мають більше можливостей нейтралізації їхніх негативних наслідків і розташовують більш ефективними способами внутрішнього страхового захисту.

У сучасній практиці ризик-менеджменту набули значного поширення такі основні напрями розподілу фінансових ризиків:

Розподіл ризику між учасниками інвестиційного проєкту. У процесі такого розподілу підприємство може здійснити передавання своїм підрядникам фінансових ризиків, пов'язаних із невиконанням календарних планів будівельно-монтажних робіт, низькою якістю цих робіт, розкраданням переданих їм будматеріалів тощо. Для підприємства, що здійснює передавання таких ризиків, їхня нейтралізація полягає в переробленні робіт коштом підрядника, виплати їм сум штрафів та в інших формах відшкодування зазнаних утрат.

Розподіл ризику між підприємством і постачальниками сировини та матеріалів. Предметом такого розподілу є, насамперед, фінансові ризики, пов'язані зі втратою (псуванням) майна (активів) у процесі транспортування та здійснення вантажно-розвантажувальних робіт. Форми такого розподілу ризиків регулюють відповідними міжнародними правилами.

Розподіл ризику між учасниками лізингової операції. За оперативного лізингу підприємство передає орендодавцю ризик функціонального старіння використовуваного (лізингового) активу, ризик втрати ним технічної продуктивності (за дотримання встановлених правил експлуатації)

і ряд інших видів ризиків, що передбачають відповідними спеціальними застереженнями в укладеному контракті.

Розподіл ризику між учасниками факторингової (форфейтингової) операції. Предметом такого розподілу є, насамперед, кредитний ризик підприємства, який у переважній його частині передається відповідному фінансовому інституту – комерційному банку або факторинговій компанії. Ця форма розподілу ризику має для підприємства платний характер, проте дозволяє істотною мірою нейтралізувати негативні фінансові наслідки його кредитного ризику.

Контрольні запитання для самодіагностики

1. Назвіть чотири основні групи методів управління ризиками.
2. Як ви розумієте сутність методу дисипації ризику?
3. У чому полягає сутність методу ухиляння від ризику?
4. Що становить метод локалізації ризику?
5. У чому полягає метод компенсації ризиків шляхом створення системи резервів?

Рекомендована література: [1; 6; 8; 12; 13; 17; 22; 33; 38].

8. Програма управління ризиками на підприємстві

Мета – дати загальну характеристику та визначити особливості формування програми управління ризиками на підприємстві, окреслити головні функції ризик-менеджера з її розроблення.

Ключові слова: ефективне управління, мета та завдання програми управління ризиками, етапи розроблення програми управління ризиками, програма управління ризиками, функції ризик-менеджера під час розроблення програми управління ризиками на підприємстві.

Основні питання:

8.1. Загальна характеристика програми управління ризиками на підприємстві.

8.2. Головні функції менеджера з розроблення програми управління ризиками на підприємстві.

8.1. Загальна характеристика програми управління ризиками на підприємстві

Ефективне управління на рівні підприємства є необхідною складовою його успішної діяльності. Для зменшення можливих утрат, пов'язаних з економічним ризиком, підприємство має оцінити можливі збитки, вирішити, які види ризиків і в якому обсязі брати на себе, а відповідальність за які передавати іншим суб'єктам (контрагентам, партнерам тощо).

Для управління прийнятими ризиками підприємство має розробити програму, основною метою якої є зменшення можливих утрат підприємства.

Програма управління ризиками на підприємстві (ПУР) – це прийнята на рівні підприємства система планування, забезпечення й організації ресурсів і дій, необхідних для зниження несприятливого впливу збитків, викликаних випадковими подіями.

Вона становить цілісний опис заходів, які необхідно вжити, їхнє інформаційне й ресурсне забезпечення, критерії ефективності їхнього виконання, систему розподілу відповідальності за прийняті рішення та ряд інших відомостей, без яких неможливо організувати управління ризиком.

Розроблення програми управління ризиками на рівні підприємства має забезпечувати таке управління ризиками, за якого основним складовим структури й діяльності фірми гарантовано *високу стійкість і захищеність від внутрішніх та зовнішніх економічних ризиків*.

Керівництво з розроблення, контролю та перегляду програми управління ризиками має містити розділи, присвячені відповідним особливостям.

Насамперед, такі розділи будуть містити:

інформацію про вплив стратегії розвитку підприємства на варіанти управління ризиком;

загальну характеристику господарської діяльності;

аналіз зовнішніх і внутрішніх обмежень системи управління ризиком;

перелік основних вимог до організаційної структури, у межах якої будуть реалізовувати відповідні заходи з управління ризиком;

виклад основних правил і принципів розроблення та перегляду програми управління ризиками.

Склад і структура програми управління ризиком можуть бути різними на різних підприємствах, залежно від особливостей документообігу.

Така програма є основою для всієї роботи у сфері ризик-менеджменту. З одного боку, програма відображає уявлення вищого керівництва підприємства про єдину систему заходів з управління ризиком, що розробляють в межах інтегрованого підходу. З іншого – це робочий документ, який фіксує, що має бути зроблено, ким і у які строки. Поєднання стратегічних і тактичних аспектів робить програму особливо цінним інструментом прийняття та реалізації управлінських рішень.

Розроблення такої програми відбувається у дві стадії.

Попередня стадія розроблення програми управління ризиками – це ознайомлення з довідковою та поточною інформацією, що безпосередньо стосується проблеми. Це дає змогу прийняти необхідні рішення перед основною стадією та розпочати безпосередньо процедуру розроблення.

Процедура попередньої стадії розроблення та коригування програми управління ризиками, крім ознайомлення з необхідною довідковою та поточною інформацією, має передбачати такі етапи:

формування та коригування цілей і завдань ПУР;

відбір та формування принципів управління ризиками, які будуть враховувати у процесі розроблення (або коригування) ПУР;

ознайомлення з довідковою інформацією про втрати та її уточнення; виявлення та оцінювання ризиків на рівні підприємства;

виявлення та уточнення можливих утрат;

аналізування довідкової інформації про процедури управління ризиками;

аналізування довідкової інформації про конкретні можливі методи управління ризиками.

Основна стадія розроблення ПУР охоплює ознайомлення з інформацією про ризики, від яких підприємство відмовилося на етапі попереднього відбору, складання плану превентивних заходів і перелік усіх ризиків та методів управління ними. ПУР має містити інформацію про основні характеристики ризиків та максимально можливі, найімовірніші та очікувані збитки, указані з урахуванням ПУР.

Розроблення ПУР передбачає виконання таких етапів:

уточнення стратегії підприємства з управління ризиками та вибір процедур управління;

попередній відбір ризиків;

визначення превентивних заходів та формування плану превентивних заходів;

аналіз ризиків після розроблення плану превентивних заходів;

остаточне формування ПУР;

контролювання й уточнення ПУР;

оцінювання ефективності ПУР.

Успішного функціонування підприємства в умовах ризику можна досягти, забезпечивши виявлення можливих економічних ризиків і зменшення фінансових утрат, пов'язаних із ними.

Головну мету та завдання ПУР необхідно конкретизувати на рівні окремих підрозділів, напрямів діяльності та підприємства загалом. Наприклад, зменшити фінансові втрати, спричинені економічним ризиком, можна в такі способи:

усунути наявні ризики;

запобігти можливим ризикам;

безпосередньо запобігти можливим утратам;

опосередковано запобігти можливим утратам (через управління факторами ризику);

компенсувати наявні втрати.

Програму управління ризиком як інструмент менеджменту мають регулярно переглядати, залежно від мінливих умов. Саме таке ставлення до програми буде відповідати всім вимогам динамічності та гнучкості, що ставлять до прийняття бізнес-рішень.

Причинами зміни програми управління ризиком можуть бути такі обставини:

аналіз зміни кількості та якості доступної інформації;

поява нових інструментів аналізу даних (статистичних методів і математичних моделей);

більш точне врахування впливу зовнішніх факторів на виникнення та розмір збитків;

результати застосування тих чи тих методів управління ризиком;

особливості (свого й чужого) досвіду подолання кризи;

розподіл витрат, пов'язаних з управлінням ризиком, за основними підрозділами фірми та напрямами бізнесу.

Роботу над вдосконаленням програми управління ризиком мають здійснювати постійно – це відображення безперервного, динамічного характеру самого ризик-менеджменту.

8.2. Основні функції ризик-менеджера під час розроблення програми управління ризиками на підприємстві

До основних дій менеджера з розроблення програми управління ризиками належать:

- уточнення загальної стратегії управління й розвитку підприємства;

- уточнення варіанта управління ризиками на рівні підприємства на основі погодженої загальної стратегії підприємства, вивчення відповідної довідкової інформації з варіантів управління ризиками, а також думки фахівців і/або керівництва фірми;

- уточнення цілей і завдань управління ризиком на основі вивчення й уточнення загальної стратегії та стратегії управління ризиком.

Послідовність дій і функціональних обов'язків менеджера з розроблення програми управління ризиками показано у вигляді узагальненої блок-схеми (рис. 8.1).

У результаті виконаної попередньої роботи менеджер фактично розробив програму управління ризиками на рівні підприємства, тобто:

- уточнив і сформулював загальну стратегію управління та розвитку підприємства, а також стратегію, цілі й завдання управління ризиками на рівні підприємства;

- виявив економічні ризики та визначив для них значення критеріальних показників економічних ризиків, вірогідність і розмір можливих збитків;

- уточнив принципи управління ризиками;

- погодив порогові значення критеріальних показників ризику;

- проаналізував фактичні й порогові значення критеріальних показників ризику;

- виділив ризики, від яких підприємство має відмовитися;

- до ризиків, що залишилися, застосував методи управління, що відповідають процедурі скорочення ризику;

- порівняв нові значення критеріальних показників ризиків із пороговими, такими, що відповідають процедурі передавання ризику, і за підсумками цього порівняння на основі застосування методів трансформації або фінансування ризику здійснив передавання ризику.

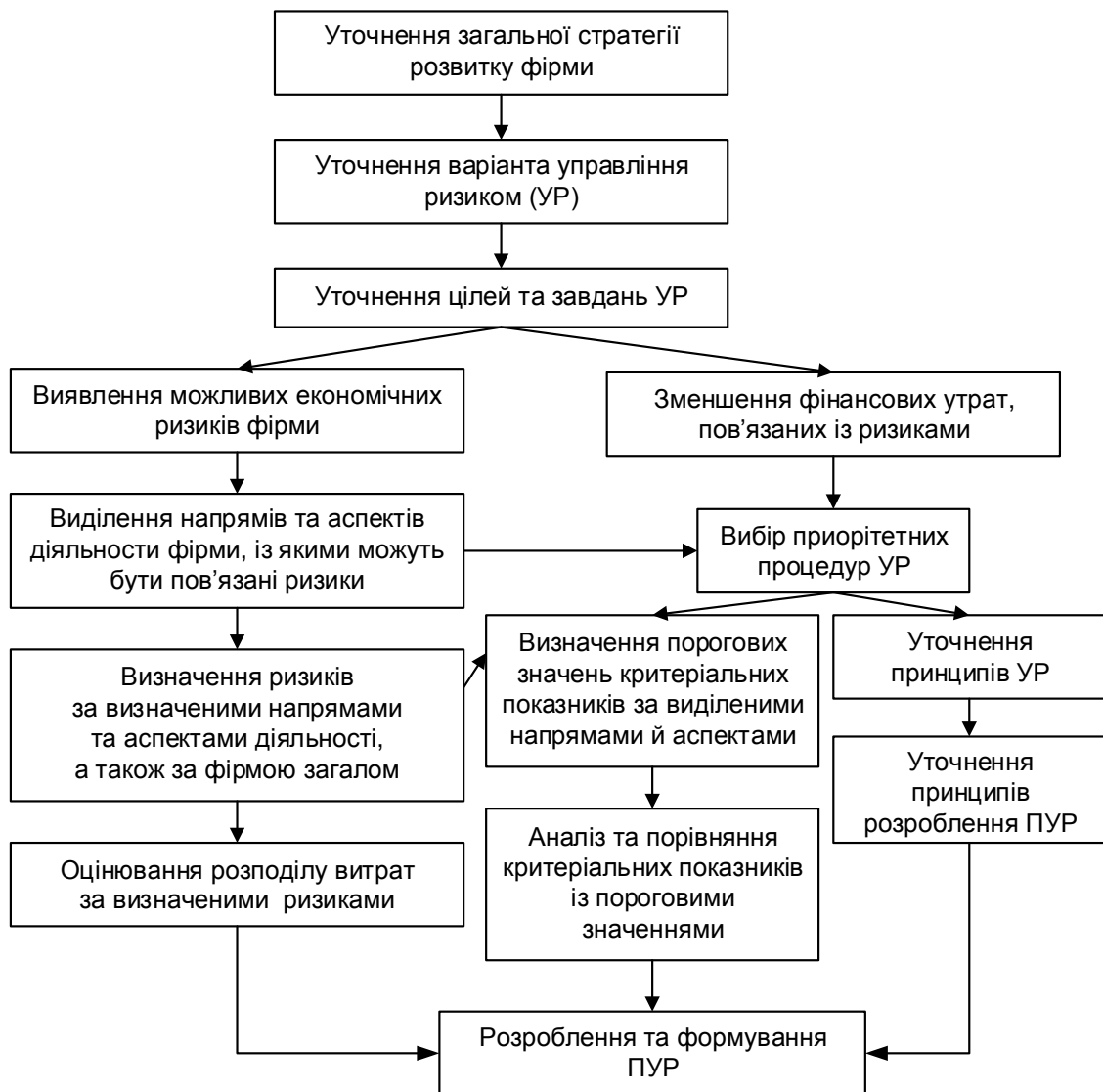


Рис. 8.1. **Блок-схема послідовності дій і функціональних обов'язків менеджера з розроблення програми управління ризиками**

Контрольні запитання для самодіагностики

1. Розкрийте поняття "програма управління ризиком підприємства".
2. Які розділи, зазвичай, містить Керівництво з розроблення, контролю та перегляду програми управління ризиками?
3. У чому полягає основна стадія розроблення програми управління ризиками на підприємстві?
4. Назвіть головні причини можливої зміни програми управління ризиками.
5. Що належить до функціональних обов'язків менеджера з розроблення програми управління ризиками на підприємстві?

Рекомендована література: [3; 6; 11; 21].

Використана та рекомендована література

1. Андрійчук В. Г. Менеджмент прийняття рішень і ризик : навч. посіб. / В. Г. Андрійчук, Л. Бауер. – Київ : КНЕУ, 1998. – 304 с.
2. Артими-Дрогомирецька З. Б. Економічний ризик / З. Б. Артими-Дрогомирецька. – Київ : Центр учбової літератури, 2013. – 316 с.
3. Балджи М. Д. Економічний ризик та методи його вимірювання : навч. посіб. / М. Д. Балджи – Харків : Промарт, 2015. – 300 с.
4. Балдин К. В. Риск-менеджмент : учеб. пособ. / К. В. Балдин. – Москва : Эксмо, 2006. – 368 с.
5. Бартон Т. Л. Риск-менеджмент. Практика ведущих компаний / Т. Л. Бартон, У. Г. Шенкир, П. Л. Уокер. ; пер. с англ. – Москва : Издательский дом "Вильямс", 2008. – 208 с.
6. Вітлінський В. В. Ризикологія в економіці та підприємстві / В. В. Вітлінський, Г. І. Великоіваненко. – Київ : КНЕУ, 2004. – 480 с.
7. Внукова Н. М. Економічна оцінка ризику діяльності підприємств: проблеми теорії та практики / Н. М. Внукова, В. А. Смоляк. – Харків : ВД "ІНЖЕК", 2006. – 180 с.
8. Гарькуша В. Н. Управление рисками и страхование : учебно-методическое пособие к практическим занятиям и самостоятельной работе студентов / В. Н. Гарькуша, Л. И. Ткачева ; Южно-Российский государственный политехнический университет (НПИ) имени М. И. Платова. – Новочеркасск : ЮРГПУ (НПИ), 2016. – 96 с.
9. Грабовый П. Г. Риски в современном бизнесе. / П. Г. Грабовый, С. Н. Петрова, С. О. Полтавцев. – Москва : Аланс, 1994. – 200 с.
10. Гранатуров В. М. Ризики підприємницької діяльності: проблеми аналізу / В. М. Гранатуров, О. Б. Шевчук. – Київ : Зв'язок, 2000. – 150 с.
11. Донець Л. І. Економічні ризики та методи їх вимірювання : [навч. посіб.] / Л. І. Донець. – Київ : Центр навчальної літератури, 2006. – 312 с.
12. Дуброва О. С. Сучасний погляд на ризик-менеджмент як важливу складову системи управління підприємством / О. С. Дуброва // Стратегія економічного розвитку України : наук. зб. – Київ : КНЕУ. – 2002. – Вип. 1 (8). – 542 с.
13. Жовніренко Г. О. Економічні ризики : навч. посіб. / Г. О. Жовніренко. – Донецьк : ДонІЗТ, 2011. – 142 с.

14. Инновационный менеджмент : учебник для академического бакалавриата / С. В. Мальцева, П. С. Федин, П. Б. Рудник ; под ред. С. В. Мальцевой. – Москва : Изд-во "Юрайт", 2015. – 527 с.
15. Клебанова Т. С. Теория экономического риска / Т. С. Клебанова, Е. В. Раевнева. – Харьков : ИД "ИНЖЭК", 2003. – 152 с.
16. Клименко С. М. Обґрунтування господарських рішень та оцінка ризиків : навч. посіб. / С. М. Клименко, О. С. Дуброва. – Київ : КНЕУ, 2015. – 252 с.
17. Клименюк М. М. Управління ризиками в економіці / М. М. Клименюк, І. А. Брижань. – Київ : Просвіт, 2000. – 220 с.
18. Кузьмін О. Є. Обґрунтування господарських рішень і оцінювання ризиків: навч. посіб. / О. Є. Кузьмін, Г. Л. Вербницька, О. Г. Мельник. – Львів : Вид-во Національного університету "Львівська політехніка", 2008. – 212 с.
19. Куташенко М. В. Сутність ризику і причини його виникнення / М. В. Куташенко // Загальні питання економіки. – 2009. – № 1. – С. 45–48.
20. Кучеренко В. Р. Економічний ризик та методи його вимірювання : навч. посіб. / В. Р. Кучеренко, В. А. Карпов, А. В. Карпов. – Одеса : ОДУВС, 2011. – 199 с.
21. Лук'янова В. В. Економічний ризик : навч. посіб. / В. В. Лук'янова, Т. В. Головач. – Київ : ВЦ "Академія", 2007. – 462 с.
22. Мамаева Л. Н. Управление рисками : учеб. пособ. / Л. Н. Мамаева. – Москва : Издательско-торговая корпорация "Дашков и Ко", 2009. – 256 с.
23. Матвійчук А. В. Аналіз і управління економічним ризиком : навч. посіб. / А. В. Матвійчук. – Київ : Центр навчальної літератури, 2005. – 224 с.
24. Машина Н. І. Економічний ризик і методи його вимірювання : навч. посіб. / Н. І. Машина. – Київ : Центр навч. л-ри, 2003. – 187 с.
25. Михайловська І. М. Організаційно-функціональна структура відділу ризик-менеджменту зовнішньоекономічної діяльності на підприємстві / І. М. Михайловська, О. С. Мантур-Чубата // Вісник Хмельницького національного університету, 2015. – № 3. – С. 161–164.
26. Мороз О. В. Оптимальне управління економічними системами в умовах невизначеності та ризику / О. В. Мороз. – Вінниця : Універсум-Вінниця, 2003. – 177 с.

27. Мохор В. В. Изложение стандарта ISO 31000:2009 RISK MANAGEMENT. PRINCIPLES AND GUIDELINES на русском языке / В. В. Мохор, А. М. Богданов // Das Management, 2011. – № 3. – С. 5–18.
28. Мохор В. В. BS 31100:2008. Обращение с рисками : общие практические рекомендации / В. В. Мохор, А. М. Богданов // Das Management, 2011. – № 3. – С. 7–28.
29. Мохор В. В. Постатейная интерпретация ISO GUIDE 73:2009 Risk management – Vocabulary на русском языке : зб. наук. пр. ІПМЕ НАН України / В. В. Мохор, А. М. Богданов. – Київ : 2011. – Вип. 59. – С. 173–199.
30. Обґрунтування господарських рішень і оцінювання ризиків : навч. посіб. / Т. С. Клебанова, О. В. Мілов, С. В. Мілевський та ін. – Харків : Вид. ХНЕУ, 2010. – 262 с.
31. Ожегов С. И. Толковый словарь русского языка / С. И. Ожегов, Н. Ю. Шведова. – Москва : Азбуковник, 1999. – 944 с.
32. Писаревський І. М. Управління ризиками : навч. посіб. / І. М. Писаревський, О. Д. Стешенко. – Харків : ХНАМГ, 2008. – 124 с.
33. Посохов І. М. Сучасний стан методичного забезпечення управління ризиками корпорації / І. М. Посохов // Бізнес-Інформ. – 2012. – № 10. – С. 266–271.
34. Смоляк В. А. Алгоритмізація процедури оцінки ризику діяльності підприємств // А. В. Смоляк. – Управління розвитком. – 2004. – С. 104–105.
35. Федулова І. В. Ідентифікація ризику як складова ризик-менеджменту / І. В. Федулова // Інтелект ХХІ. – 2016. – № 4. – С. 29–45.
36. Фіщенко О. М. Особливості оцінювання інноваційних ризиків / О. М. Фіщенко, А. В. Халаїмова // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2011. – № 4. – С. 52–57.
37. Шегда А. В. Ризики в підприємстві: оцінювання та управління : навч. посіб. / А. В. Шегда, М. В. Голованенко ; за ред. А. В. Шегди. – Київ : Знання, 2008. – 271 с.
38. Марцынковский Д. Обзор основных аспектов риск-менеджмента / Д. Марцынковский [Электронный ресурс] // Корпоративный менеджмент. – Режим доступа : http://www.cfin.ru/finanalysis/risk/main_meths.shtml.
39. ISO / IEC 31010:2009 Risk management – Risk assessment techniques [Electronic resource]. – Access mode : http://www.iso.org/iso/ru/catalogue_detail?csnumber=51073.

Зміст

Вступ	3
Розділ 1. Теоретичні основи ризик-менеджменту	5
1. Економічна сутність та характеристика ризик-менеджменту	5
1.1. Сутність ризику як економічної категорії	5
1.2. Поняття невизначеності та ризику	6
1.3. Фактори ризику	7
1.4. Функції ризику	11
Контрольні запитання для самодіагностики	12
2. Класифікація ризиків за структурною характеристикою	13
2.1. Загальна класифікація ризиків	13
2.2. Специфічні класифікації ризиків	17
Контрольні запитання для самодіагностики	19
3. Показники ризику та методи його оцінювання	19
3.1. Показники оцінювання ризику	20
3.2. Якісне оцінювання ризиків	22
3.3. Кількісне оцінювання ризиків	30
Контрольні запитання для самодіагностики	35
4. Управління ризиками діяльності підприємства	36
4.1. Сутність та зміст управління ризиком	36
4.2. Процес управління ризиками	39
4.3. Організаційно-функціональна структура	
ризик-менеджменту на підприємстві	40
Контрольні запитання для самодіагностики	42
Розділ 2. Ризик-менеджмент підприємства	43
5. Система управління ризиками підприємства	43
5.1. Ризик-менеджмент як система управління	43
5.2. Сутність, характеристика, цілі та обмеженість системи	
управління ризиками. Етапи побудови системи управління ризиками	45
Контрольні запитання для самодіагностики	48
6. Ідентифікація та аналіз ризиків підприємства	48
6.1. Поняття й основні етапи ідентифікації ризиків	49
6.2. Класифікатор ризиків	51
6.3. Джерела інформації для ідентифікації ризиків	53
6.4. Методи ідентифікації ризиків	55
Контрольні запитання для самодіагностики	58

7. Методи управління ризиками на підприємстві	58
7.1. Економічна сутність методів управління ризиками та їхня характеристика	58
7.2. Методи компенсації ризиків	61
7.3. Методи розподілу ризиків	62
Контрольні запитання для самодіагностики	63
8. Програма управління ризиками на підприємстві	63
8.1. Загальна характеристика програми управління ризиками на підприємстві	64
8.2. Основні функції ризик-менеджера під час розроблення програми управління ризиками на підприємстві	67
Контрольні запитання для самодіагностики	68
Використана та рекомендована література	69

НАВЧАЛЬНЕ ВИДАННЯ

Демченко Ганна Володимирівна

РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТ

Конспект лекцій

**для студентів спеціальності 073 "Менеджмент"
першого (бакалаврського) рівня**

Самостійне електронне текстове мережеве видання

Відповідальний за видання *О. М. Ястремська*

Відповідальний редактор *О. С. Вяткіна*

Редактор *О. Г. Доценко*

Коректор *О. Г. Доценко*

План 2021 р. Поз. № 6-ЕК. Обсяг 74 с.

Видавець і виготовлювач – ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 61166, м. Харків, просп. Науки, 9-А

*Свідоцтво про внесення суб'єкта видавничої справи до Державного реєстру
ДК № 4853 від 20.02.2015 р.*