МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

«Харківський політехнічний інститут»

**В.М. Мороз**

**С.А. Мороз**

**РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТ**

Навчальний посібник

для студентів спеціальності

281 – «Публічне управління та адміністрування»

спеціалізація «Адміністративний менеджмент»

Затверджено

редакційно-видавничою

радою університету,

протокол № 3 від 10.10.2018 р.

Харків

НТУ «ХПІ»

2018

УДК 65.011/3(075.8)

М80

*Рецензенти:*

*С.Н. Домбровська*, д-р. держ. упр., проф., заслужений працівник освіти України, Начальник навчально-науково-виробничого центру, Національний університет цивільного захисту України;

*А.О. Дєгтяр,* д-р. держ. упр., проф., заслужений діяч науки і техніки України, завідувач кафедри менеджменту і адміністрування, Харківська державна академія культури.

**Мороз В.М.**

М80 Ризик-менеджмент : навч. посіб. для студ. спеціальн. 281 «Публічне управління та адміністрування» / В.М. Мороз, С.А. Мороз. – Харків : НТУ «ХПІ», 2018. – 140 с.

ISBN

У навчальному посібнику запропонована цілісна за своїм змістом та логічна за послідовністю подання модель організації ризик-менеджменту на організаційному рівні. З’ясовано місце та роль підсистеми ризик-менеджменту в системі стратегічного та оперативного управління, а також розглянуто її зміст та особливості функціонування на різних етапах життєвого циклу організації. У навчальному посібнику розкрито залежність ефективності та результативності організаційної діяльності від рівня теоретичних знань суб’єкта управління щодо змісту та практики реалізації механізмів мінімізації ризиків, а також його здатності до їх використання у межах системи ризик-менеджменту.

Призначено для студентів спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування» (спеціалізація «Адміністративний менеджмент») очної і заочної форм навчання.

УДК 65.011/3(075.8)

© В.М. Мороз, С.А. Мороз, 2018

ISBN © НТУ «ХПІ», 2018

**ВСТУП**

Вивчення навчального матеріалу дисциплін, зміст яких у тому чи іншому контексті пов’язаний з теорією та практикою управлінської діяльності, важко уявити без розуміння місця та ролі ризик-менеджменту в системі загального менеджменту організації. Сьогодні проблематика управління ризиками все далі частіше перестає розглядатися на рівні вузькопрофільного напряму професійної діяльності менеджера та стає об’єктом безпосередньої уваги суб’єктів управлінської діяльності незалежно від рівня їх організаційної ієрархії. Така значущість ризик-менеджменту у межах загальної системи управління організацією пов’язана з докорінною зміною акцентів у визначенні об’єктів управлінського впливу, адже сприйняття феномену ризику, виключно через призму негативних наслідків його розвитку, не лише викривлює зміст відповідної категорії, а й стає причиною втрати конкурентних переваг організацією. Ризик – це не лише загроза ефективності функціонування організації та одна з причин отримання нею збитків, а ще й своєрідний інструмент підвищення конкурентоспроможності організації. Поєднання у межах одного феномену принципово різних за своїм змістовним спрямуванням детермінант (загроза – можливість) обумовлює складність сприйняття проблематики ризик-менеджменту, адже одна та сама подія (об’єкт, діяльність, сила тощо), як правило, може бути одночасно розглянута як в контексті свого руйнівного впливу на організацію, так і через призму потенціалу для подальшого розвитку.

Питання ризик-менеджменту, з огляду на складність та багатовекторність прояву свого змісту, можуть бути розглянуті як на рівні структурної частини будь-якої з навчальних дисциплін управлінського спрямування (кадровий менеджмент, техніка адміністративної діяльності, основи державного управління тощо), так і на рівні самостійної навчальної дисципліни. Рівень та обсяги вивчення проблематики ризик-менеджменту залежать від напряму професійної діяльності, у межах якої набуті знання та сформовані вміння будуть використовуватись. Традиційно вважається, що зміст та практика реалізації ризик-менеджменту можуть бути розглянуті через призму свого професійного спрямування, а саме менеджмент організаційних ризиків (комплексний підхід до управління ризиками – кожен суб’єкт управління, незалежно від спрямування та специфіки своєї професійної діяльності є ризик-менеджром); управління фінансовими ризиками (управління ризиками, природа виникнення та розвитку яких обумовлена функціонуванням фондового ринку (купівля-продаж фінансових інструментів) та банківського сектору); управління ризиками у межах страхової діяльності (передача організацією ризиків під управління страхових компаній). Кожен з цих напрямів має свою об’єктно-предметну спрямованість у межах проблематики ризик-менеджменту, а отже, має свої обсяги запропонованих до засвоєння знань щодо теорії та практики управління ризиками. Не дивлячись на принципово різні за своїм змістом акценти кожного з наведених вище напрямів ризик-менеджменту, всі вони зосереджені на забезпеченні ефективності функціонування організації, перш за все за рахунок зміцнення її фінансової стабільності та безпеки.

Зміст запропонованого до уваги читачів навчального посібника зосереджено на загальних питаннях ризик-менеджменту, тобто відповідна проблематика розкривається через призму системи знань щодо теорії та практики управління ризиками; розкриття залежності ефективності та результативності організаційної діяльності від рівня теоретичних знань керівника щодо змісту механізмів мінімізації ризиків та практики їх використання; практики формування первинних навичок управління ризиками та мінімізації вірогідності їх виникнення.

Цей навчальний посібник є самостійним виданням, використання якого у навчальному процесі прив’язується до змісту навчальної програми з дисципліни «Ризик-менеджмент». Разом з тим пропонований посібник може бути використаний як додаткове джерело для забезпечення викладання тих навчальних дисциплін, зміст яких пов’язано з висвітленням питань ефективності функціонування організації та особливостями взаємодії між суб’єктами та об’єктами управління. Крім того, видання є специфічним. Специфіка полягає у тому, що посібник є не лише джерелом навчальної інформації (наявність тлумачень змісту окремих категорій та висвітлення зв’язків між ними; розгляд найбільш складних питань навчальної програми; розкриття особливостей функціонування та розвитку предмета навчальної діяльності тощо), а й основою для розбудови в об’єкта навчальної діяльності власного уявлення щодо змісту порушеної проблематики. Відсутність категоричних тверджень у поєднанні з висвітленням протилежних за змістом наукових поглядів сприяє формуванню наукового підґрунтя для виникнення дискусії навколо обраної проблематики.

З огляду на те, що завдяки цьому навчальному посібнику студенти (слухачі) матимуть можливість самостійно знайомитись з матеріалом до відповідного за змістом заняття, викладач під час проведення лекцій та практичних завдань може обмежитися лише наданням загальної характеристики тієї чи іншої теми курсу та зосередитись виключно на тій проблематиці, яка за своєю значущістю є найбільш актуальною для конкретного періоду часу та цікавою (корисною) для конкретної аудиторії. Викладач, посилаючись на зміст посібника та приймаючи до уваги загальний рівень підготовки навчальної групи, запрошує студентів до обговорення ключових питань обраної проблематики. Тобто викладач стає модератором групового обговорення певної теми навчального курсу, а не транслятором тих чи інших знань з цієї теми.

Видання розраховано на студентів (слухачів), які навчаються за спеціальностями управлінського спрямування («Адміністративний менеджмент», «Управління персоналом та економіка праці», «Менеджмент організацій і адміністрування», «Управління проектами», «Управління трудовими ресурсами» тощо). Зміст посібника викладено у межах дванадцяти тем, кожна з яких корелюються з відповідною темою навчального курсу «Ризик-менеджмент». Особливістю подання навчального матеріалу є його структурування у вигляді схем, кожна з яких може бути розглянута на рівні окремого змістовно завершеного інформаційного блоку. Безумовно, зміст посібника не охоплює всього кола актуальних проблем сучасного ризик-менеджменту, а отже, потребує певного переосмислення з огляду на результати наукових досліджень за відповідним напрямом.

**ТЕМА 1. ВСТУП ДО НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ «РИЗИК МЕНЕДЖМЕНТ»** (ризик-менеджмент та його місце в управлінні організацією; базові категорії ризик-менеджменту; об’єкт, предмет, мета та завдання ризик-менеджменту; нова парадигма ризик-менеджменту; значущість та переваги ризик-менеджменту для організаційного розвитку).

**1. Ризик-менеджмент та його місце в управлінні організацією**

**2. Нова парадигма ризик-менеджменту**

***Базова література до теми:***

Бартон Т. Комплексный подход к риск-менеджменту: стоит ли этим заниматься. Практика ведущих компаний / Томас Л. Бартон, Уильям Г. Шенкир, Пол Л. Уокер; пер. с англ. Т.В. Клекоты и др. – М.: Вильямс, 203. – 208 с.

Королькова Е.М. Риск-менеджмент: управление проектными рисками: учебное пособие / Е.М. Королькова. – Тамбов: Изд-во ФГБОУ ВПО «ТГТУ», 2013. – 160 с.

***Контрольні запитання***

1. Розкрийте зміст наукових поглядів Р. Боултона та Б. Ліберта щодо місця і ролі ризику у підприємницькій діяльності.

2. Надайте характеристику категоріального змісту дефініції ризик (під час формулювання відповіді використовуйте результати наукових напрацювань Г.С. Панової, Є.С. Стоянової, Б.З. Мільнера; І.О. Бланка та інших вчених). Розкрийте зміст зміни акцентів у тлумаченні категорії ризику в залежності від етапів розвитку людини (еволюція змісту категорії ризику).

3. Визначте основні функції ризику та розкрийте їх зміст. Визначте основні фактори ризику та надайте їх стислу характеристику.

4. Назвіть ті з основних факторів, які характеризують стан небезпеки та невизначеності (під час відповіді наведіть порівняння небезпеки та невизначеності у межах конкретного прикладу).

5. Надайте порівняльну характеристику змісту старої та нової парадигм ризик-менеджменту (під час відповіді наведіть приклади використання суб’єктами управління ризиками принципів старої та нової парадигм ризик-менеджменту).

6. Сформулюйте зміст категорії невизначеності. У межах конкретного прикладу поясніть основні причини виникнення невизначеності.

7. Поясніть принципову відмінність між ризиковою ситуацією та ситуацією з великим рівнем невизначеності. Поясніть, до яких саме наслідків може привести ситуація з великим рівнем невизначеності

**1. Ризик-менеджмент та його місце в управлінні організацією**

Організація

Ризик №1

Ризик №2

Ризик №3

Неможливо займатись бізнесом не ризикуя (Річард Боултон (Richard Boulton) – автор кники «Як успішні підприємства створюють багатство у новій економіці» (How Successful Businesses Are Creating Wealth in the New Economy (New York: Harper Business, 2000))

Без ризику ви не зможете заробити (Баррі Д. Ліберт)

Мета функціонування – забезпечена прибутку для інвесторів (власників капіталу)

Основні умови досягнення організацією заздалегідь визначеної мети

ефективне використання наявних у розпорядженні організації ресурсів, а також здатність до залучення додаткових ресурсів для забезпечення динаміки розвитку

наявність конкурентних переваг та здатність організації до їх ефективного формування, розвитку та використання

сприятлива для організації кон'юнктура ринку та прогнозована її зміна як у середньо- так і довгостроковій перспективі

правильно обрана стратегія та тактика поведінки організації на відповідному ринку товарів (послуг) та своєчасне корегування їх змісту і механізмів реалізації

професійне адміністрування ризиків (мінімізація ризиків як джерела небезпеки та створення ризиків, як умови отримання прибутку)

Таблиця 1 – Основні підходи до визначення категорії ризику

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| п/н | Автор | Визначення |
| 1 | 2 | 3 |
| 1 | Я.Д. Вишняков  Н.Н. Радаєв | Ризик – це можливість того, що дії людини або їх результати стануть причиною негативних або позитивних наслідків |
| 2 | Ю.С. Масленчеков | Ризик – це дія, спрямована на привабливу мету, досягнення якої пов’язане з елементом небезпеки, загрозою втрати або неуспіху |
| 3 | О.С. Стоянова | Ризик – це ймовірність виникнення збитків або неотримання доходів у порівнянні з прогнозованим варіантом |
| 4 | В.Е. Лук’янова  Т.В. Головач | Ризик – це об’єктивно-суб’єктивна категорія, пов’язана подоланням невизначеності, випадковості, конфліктності ситуації неминучого вибору, що відображає ступінь досягнення суб’єктом очікуваного результату |
| 5 | Л.І. Донець | Ризик – це небезпека втрати ресурсів чи недоодержання доходів порівняно варіантом, розрахованим на раціональне використання ресурсів |

Закінчення табл. 1

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 1 | 2 | 3 |
| 6 | Б.А. Райзберг  Л.Ш. Лозовський | Ризик – це небезпека виникнення несподіваних втрат очікуваного прибутку, доходу або майна, грошових ресурсів у зв’язку з випадковою зміною умов економічної діяльності, несприятливими обставинами |
| 7 | Постанові Кабінету Міністрів України від 12.11.2008 р. «Про концепцію економічної безпеки споживчої кооперації України» | Ризик – це ймовірність втрати цінностей (об’єктів прав власності, фінансових, матеріальних, інформаційних, товарних ресурсів суб’єктів господарювання) в результаті діяльності, якщо обставини та умови проведення діяльності будуть змінюватися у напрямку, який відрізняється від передбаченого планами і розрахунками |
| 8 | ISO 31000:2009 Risk management – Principles and guidelines (IDT) | Ризик – це вплив невизначеності на цілі (вплив – це відхилення від того, що очікується (позитивне і / або негативне); цілі можуть мати різні аспекти (наприклад, фінансові та екологічні цілі і цілі щодо здоров’я та безпеки) та можуть бути сформульовані на різних рівнях організаційної ієрархії; ризик досить часто характеризується посиланням на потенційно можливі події і наслідки або їх комбінації) |

Ймовірність та невизначеність

Дія, вплив та небезпека

Небезпека та можливість

Поведінка та стан

Відхилення та наслідки

Шанс та результат

Концептуалізація змісту категорії ризику

Інноваційна, аналітична та стимулююча

Компенсаційна (додатковий прибуток на додачу до запланованого, а також нематеріальний ефект успіху)

Регулятивна та стимулююча має прояв у таких аспектах: конструктивний аспект – полягає у дослідженні джерел ризику при розробці стратегії та визначенні тактики розвитку системи; деструктивний аспект – має прояв через реалізацію рішень з недостатньо обґрунтованим рівнем ризику (авантюрні проекти або методи)

Захисна функція має прояв у таких аспектах: історико-генетичний аспект – суб’єкти управлінських відносин змушені здійснювати пошук ресурсів та механізмів захисту від неконтрольованого розвитку потенціалів ризику;

соціально-правовий аспект полягає в об’єктивній необхідності інституціонального закріплення категорії «правомірний ризик»

Основні функції ризику

Соціально-економічна (ризик і конкуренція дозволяє виділити соціальні групи ефективних власників та ті напрями діяльності, в яких ризик прийнятний

Таблиця 2 – Основні підходи до визначення категорії ризик-менеджменту (risk management)

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| п/н | Автор | Визначення |
| 1 | 2 | 3 |
| 1 | С. Штальнекер | Ризик-менеджмент – це стратегічний засіб збільшення рентабельності функціонування підприємства та згладжування змінності рівня прибутку |
| 2 | Методичні рекомендації щодо організації та функціонування систем ризик-менеджменту в банках України // Постанова Правління НБУ від 02.08.2004 р. № 361 | Ризик-менеджмент – це система управління ризиками, що включає в себе стратегію та тактику управління та спрямована на досягнення основних бізнес-цілей банку. Ефективний ризик-менеджмент включає: систему управління; систему ідентифікації та вимірювання; систему супроводження (моніторингу та контролю).  Комплекс дій з ризик-менеджменту має на меті забезпечити досягнення таких цілей: 1) ризики мають бути зрозумілими та усвідомлюватися банком і його керівництвом; 2) ризики мають бути в межах рівнів толерантності, встановлених спостережною радою; 3) рішення з прийняття ризику мають бути конкретними, чіткими та відповідати стратегічним завданням діяльності банку; 4) очікувана дохідність має компенсувати прийнятий ризик; 5) розподіл капіталу має відповідати розмірам ризиків, на які наражається банк; 6) стимули для досягнення високих результатів діяльності мають узгоджуватися з рівнем толерантності до ризику. |
| 3 | Т. Бартон,  У. Шенкір,  П. Уокер | Ризик-менеджмент – це система управління ризиками, яка за допомогою сукупності методів, прийомів і заходів дозволяє прогнозувати ризики, визначити їхні ймовірні розміри і наслідки, запобігти чи мінімізувати пов’язані з ними втрати. Р.-м. включає стратегію і тактику управління. Завданням тактики управління є вибір оптимального рішення та найбільш прийнятних у певній господарській ситуації методів і прийомів управління. Система Р.-м. складається з двох підсистем: об’єкт управління та суб’єкт управління. До об’єктів управління належить безпосередньо ризик, ризиковані вкладення капіталу й економічні відносини між суб’єктами у процесі підприємницької діяльності. Суб’єкт управління здійснює цілеспрямоване функціонування об’єкта управління, використовуючи різні прийоми і способи управлінського впливу. До основних функцій суб’єкта управління належить прогнозування, організація, регулювання, координація, стимулювання та контроль. Процес Р.-м. описується такими етапами: аналіз ризику, вибір методів управління ризиком, реалізація вибраних методів та оцінка результатів. |
| 4 | Л.І. Донець | Ризик-менеджмент – це специфічна галузь менеджменту, яка потребує знань предметної діяльності фірми, страхової компанії, аналізу господарської діяльності підприємства, математичних методів оптимізації економічних завдань |
| 5 | М. Валович | Ризик-менеджмент – це управління наслідками настання ризикових подій й управління джерелами (чинниками) виникнення ризику |

Закінчення табл. 2

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 1 | 2 | 3 |
| 6 | І.Ю. Івченко | Ризик-менеджмент – це сукупність методів, прийомів і заходів що дозволяють певною мірою прогнозувати настання ризикових подій і вживати заходів до їхнього зменшення |
| 7 | В.В. Лук’янова, Т.В. Головач | Ризик-менеджмент – це комплекс управлінських дій та заходів впливу на суб’єкти господарської діяльності, який забезпечує максимально широке охоплення можливих ризиків, обґрунтоване прийняття і доведення їх впливу до оптимально можливих меж для зниження ймовірності настання стохастичних (випадкових) негативних дій і нейтралізації їх наслідків |
| 8 | ISO 31000:2009 Risk management – Principles and guidelines (IDT) | Ризик-менеджмент – це скоординовані дії щодо управління організацією з прийняттям до уваги ризиків |

Засіб підвищення ефективності

Координація дій

Управління наслідками

Система управління ризиками

Комплекс управлінських дій

Галузь знань

Концептуалізація змісту категорії ризик-менеджмент

Існував починаючи з часів усвідомлення людиною ризику та його впливу на очікуваний результат (полювання; фізичне протистояння з людиною, природою; військова справа тощо)

Формальне оформлення у межах окремого напряму управлінської діяльності відбулось наприкінці ХХ ст. у межах доповіді Національної асоціації директорів корпорацій (США, 1999)

Виникнення ризик-менеджменту

Звіт спеціального комітету Національної асоціації директорів корпорацій з приводу дій ревізійних комісій містив наголос про необхідність: визначення та своєчасно використання ключової інформації щодо ключових ризиків, а також механізмів ефективного управління ними; розробки програми аналізу існуючих та можливих ризиків

Таблиця 3 – Основні підходи до визначення категорії невизначеності

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| п/н | Автор | Визначення |
| 1 | 2 | 3 |
| 1 | Л.І. Донець | Невизначеність – це неповноцінність чи неточність інформації про умови підготовки та реалізації господарських рішень , у тому числі зв'язаних з ними витратах і результатах |

Закінчення табл. 3

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 1 | 2 | 3 |
| 2 | В.В. Сабадаш,  О.В. Люльов,  О.А. Лукаш | Невизначеність – це об’єктивна неможливість здобуття абсолютного знання про об’єктивні та суб’єктивні фактори функціонування системи, неоднозначність її параметрів |
| 3 | В.В. Лукянова | Невизначеність – це ситуація, в якій імовірність отримання результатів прийнятого рішення невідома, в окремих випадках невідомий і весь спектр наслідків такого рішення |
| 4 | В.Е. Єсіпов | Невизначеність – це ситуація, при якій повністю або частково відсутня інформація про ймовірні майбутні події, тобто невизначеність – це те, що не піддається оцінці |
| 5 | Г.В. Іванченко | Невизначеність – це неможливість точно спрогнозувати оптимальний вектор розвитку складної системи, певну реакцію на багатоваріантність, неоднозначність суспільних процесів |
| 6 | Т.О. Букорос | Невизначеність – це відсутність чітких формальних процедур, які є загальноприйнятими методами ведення справ |
| 7 | М.І. Зубко,  В.С. Рубцова | Невизначеність – це умови середовища для виникнення загроз та ризиків |
| 8 | Ю.К. Ахапкіна | Невизначеність є різницею або так званим зазором між інтерпретацією подій (уявленнями і відображенням об'єктивного світу) та самою дійсністю. Специфіка невизначеності в сучасному глобальному світі пов'язана зі збільшенням різноманіття подій і багатозначності їх оцінювання |

Найбільш вживані синоніми до слова «невизначеність»: неясність; неточність; туманність; дипломатичність; ухильність; смутність; нечіткість; обтічність тощо

Неточність інформації

Умови для ризику

Відсутність чітких процедур

Неможливість прогнозування

Різниця між суб’єктивними уявленнями суб’єкта та об’єктивною реальністю світа

Концептуалізація змісту категорії невизначеності

Для того, щоб досягти успіху, підприємства (організації) повинні шукати та реалізовувати такі можливості, вплив невизначеності у межах яких є максимальним (М. Мендл)

Новітні технології, а також швидка зміна організаційних систем та їх структур

Глобальна конкуренція та необмежений простір для розвитку організації, а також постійно зростаючи вимоги споживачів товарів та послуг

Динамічна зміна ділового та інституціонального середовища (державний та регіональний рівні), а також відкритість організації для зовнішніх впливів

Фактори які визначають небезпеку та невизначеність

Непередбачуваність темпів та векторів розвитку інституціонального та ділового середовища

Не доброчинна конкуренція та корупція

Непорядність персоналу організації та ділових партнерів

Економічні, соціальні, політичні кризи

Політика держави, а також глобальні або регіональні військові конфлікти

Фактори які визначають

ризик

Природні катаклізми та техногенні катастрофи

Основне завдання ризик-менеджера полягає не лише мінімізації ризиків (заходи щодо попередження виникнення небажаних для підприємства явищ), а і в їх вдалому адмініструванні (пошук ризиків та ефективне управління ними)

Ризик

Можливості

Небезпека

Прибуток

Втрати

**2. Нова парадигма ризик-менеджменту**

Ризик-менеджмент є основною частиною стратегічного управління організації. Це процес, у межах якого суб’єкт управління системно та комплексно аналізує всі існуючи на цей час та ймовірні у майбутньому ризики і *з метою з’ясування їх загроз та потенціалів для досягнення мети функціонування організації*

Стратегічний ризик-менеджмент (реалізується на вищому рівні організаційної ієрархії та уявляє собою систему заходів щодо управління ризиками в умовах невизначеності розвитку ситуації навколо бізнес-процесів)

Інтегрований ризик-менеджмент (структурований та послідовний підходи до управління всією сукупністю наявних ризиків з прийняттям до уваги динаміки їх змін)

Комплексний ризик-менеджмент (розгляд всієї сукупності ризиків з прийняттям до уваги взаємозв’язків між окремими ризиками та їх впливів на бізнес процеси)

Нова модель ризик-менеджменту розкривається через

Мета

та завдання

ризик-менеджменту

Основна мета ризик-менеджменту полягає у забезпеченні внеску в процес максимізації вартості організації (створенні умов для захисту бізнес-інтересів власників) шляхом виявлення та аналізу всіх «негативних» і «позитивних» факторів, які впливають (можуть впливати) на організацію. Завдання ризик менеджменту полягає в ідентифікації ризиків та їх управлінням

Мета ризик-менеджменту (захист організації та сприяння капіталізації її ресурсів) досягається шляхом:

Забезпечення реалізації потенціалів системного підходу (планування діяльності та її адміністрування в залежності від стану та умов розвитку основного та взаємодіючих об’єктів управління)

Вдосконалення механізмів прийняття та реалізації управлінських рішень (стратегічне планування; розуміння структури бізнес-процесів та умов їх ефективного функціонування; з’ясування потенціалів для розвитку організації та загроз для досягнення нею мети свого існування

Пошук найбільш ефективних шляхів використання наявних у організації ресурсів та конкурентних переваг; оптимізація бізнес-процесів

Захист майнових інтересів організації (інвесторів) та сприяння підвищенню рівня ділової репутації організації

Сприяння організаційному розвитку (підвищення рівня професійної майстерності персоналу; навчання та підвищення кваліфікації персоналу; формування кадрового потенціалу тощо)

Принципова відмінність старої та нової парадигм ризик-менеджменту

|  |  |
| --- | --- |
| Стара парадигма ризик-менеджменту | Нова парадигма ризик-менеджменту |
| Фрагментарний ризик-менеджмент:  кожен структурний підрозділ організації, у межах своєї компетенції, самостійно адмініструє ризики (управляє ризиками). Традиційно вважається, що ризик-менеджмент має свій найбільший прояв в професійній діяльності бухгалтерського, ревізійного та фінансово-господарського відділів. У разі потреби ризик-менеджмент застосовується на всіх рівнях управління (епізодичний ризик-менеджмент), тобто управління ризиками здійснюється лише тоді, коли у менеджера виникає необхідність для цього | Інтегрований або об'єднаний (комплексний) ризик-менеджмент:  управління ризиками здійснюється на всіх рівнях організаційної ієрархії з концентрацією повноважень у керівника (керівник організації планує та координує діяльність з управління ризиками); ризик-менеджмент є частиною роботи кожного працівника, незалежно від рівня його посади та кола професійних обов’язків); ризик-менеджмент не обмежений часом або функціональним напрямом професійної діяльності, тобто процес управління ризиками є безперервним та необмеженим |

Причини виникнення невизначеності

Неповнота та недостатність знань суб’єкта управління про стан та умови функціонування об’єкту управління (відсутність повної та достовірної інформації про: економічне, політичне, соціальне, інституціональне тощо середовище; наміри дій конкурентів та інвесторів; вектори та динаміку розвитку ринку товарів, послуг та робочої сили тощо)

Відсутність обумовленості (лінійності) у розвитку організаційної та ринкової систем (непередбачуваність) та як наслідок - вплив фактору випадковості (за одних та тих самих умов суб’єкти та об’єкти управління отримують принципово різні результати свого функціонування; отримання тих результатів та ситуацій, передбачити які було майже неможливо)

Протидія (спланована та випадкова) організації та її менеджменту з боку інших суб’єктів господарювання або окремих представників органів влади

Саме через зміст та природу виникнення цих причин відбувається розуміння відмінності між ризиком та невизначеністю. Невизначеність зазвичай обумовлюється неповнотою (недосконалістю) інформації щодо ймовірних у майбутньому подій, в той час як ризик характеризує таку ситуацію, в якій суб’єкт управління має уявлення про можливі сценарії розвитку ситуації та має у своєму розпорядженні інформацію щодо потенціалів та загроз які містяться у межах кожного з них. Іншими словами, ризик, на відміну від невизначеності, може бути оцінений (виміряний). У якості об’єкту такого оцінювання може бути обрана ймовірність отримання суб’єктом управління сприятливого чи несприятливого результату

Ризикова ситуація характеризується можливістю спланованого, обміркованого, прорахованого тимчасового відхилення від заздалегідь визначеної цілі з метою авантюрної реалізації раптово підсилившихся потенціалів або додатково виявлених ресурсів (мінімізація ризику може бути розглянуто, як на рівні механізму зниження можливих втрат, так і на рівні збільшення прибутку. На переконання А. Сміта, норма очікуваного прибутку, як правило, завжди збільшується разом з реалізацією потенціалів ризику, але таке збільшення не є пропорціональним

Невизначена ситуація характеризується неповнотою, неточністю інформації щодо умов, напрямів та динаміки розвитку економічної, політичної, соціальної тощо підсистем суспільства, а також зміни кон'юнктури ділового середовища та поведінки конкурентів і партнерів

Принципова різниця між ризикованою та невизначеною ситуаціями

Мета або ідея

Дія та ресурси

Результат

+

=

Існує тимчасовий розрив між елементами, а саме між часом формулювання мети, конкретною дією та часом отримання результатів

Результат розриву – ризик та невизначеність

Випадковість соціально-економічних процесів, багатоваріантність відносин між суб’єктами

Спонтанність природних процесів і явищ, стихійні лиха

Невизначеність і ризик зумовлюються імовірнісним характером НТП

Наявність протидіючих антагоністичних тенденцій, зіткнень суперечливих інтересів

Обмеженість та недостатність усіх необхідних ресурсів (матеріальних, фінансових, трудових та ін.) для прийняття та реалізації рішень

Відносна обмеженість свідомої діяльності людей, неминучі відмінності в соціально-психологічних установках, ідеалах, намірах, оцінках, стереотипах поведінки

Існування невизначеності внаслідок неповної і недостатньої інформації про об’єкт, процес, явище, якого стосується прийняття рішення. Обмеженість щодо збору та обробки інформації, яку потрібно постійно оновлювати

Неможливість однозначного пізнання об’єкта за існуючих рівнів і методів наукового пізнання

Незбалансованість основних компонентів господарського механізму: планування ціноутворення, фінансово-кредитні відносини

Джерела виникнення ризиків

**ТЕМА 2. РИЗИКИ І ОРГАНІЗАЦІЯ: ДІАЛЕКТИКА ЄДНОСТІ ТА ПРОТИРІЧ ФЕНОМЕНІВ**(теоретичні засади вивчення ризиків; суть ризику та еволюція ризик-менеджменту; загальна класифікація ризиків; особливості ризиків у різних сферах діяльності; вплив ризиків на ефективність організаційної діяльності).

**П.1. Теоретичні засади вивчення ризику**

**П.2. Суть ризику та еволюція ризик - менеджменту**

**П.3. Загальні підходи до класифікації ризиків**

***Базова література до теми:***

Старостіна А.О. Ризик-менеджмент: теорія та практика : навч. посіб. / А.О. Старостіна, В.А. Кравченко. – К.: ІВЦ “Видавницт-во «Політехніка»”, 2004. – 200 с.

***Контрольні запитання***

1. Надайте характеристику категорії ризику в контексті змісту нормативно-правових актів України (під час відповіді використовуйте тлумачення яке було надано в Законі України «Про підприємництво»).

2. Розкрийте зміст теорії ризику через призму наукових поглядів засновників і представників класичної та неокласичної шкіл політекономії.

3. Розкрийте проблематику змісту категорії ризику в контексті сучасних парадигм наукових досліджень

4. В чому полягає багатогранність прояву категоріального змісту ризику (під час формулювання відповіді використовуйте конкретні приклади)? Надайте характеристику змісту основних етапів ризик-менеджменту в контексті еволюції його категоріального змісту.

5. Розкрийте зміст основних підходів до класифікації ризиків. Наведіть приклад класифікації основних ризиків корпорації

6. Наведіть приклад загальної класифікації ризиків відповідно до обумовлених ними наслідків. Наведіть приклад загальної класифікації ризиків відповідно в залежності від їх впливу на результати функціонування та розвитку організації.

7. Розкрийте зміст підходу класифікації ризиків в контексті напрямів професійної діяльності організації

**П.1. Теоретичні засади вивчення ризику**

Стаття 1. Підприємництво – це безпосередня самостійна, систематична, *на власний ризик* діяльність по виробництву продукції, виконанню робіт, наданню послуг з метою отримання прибутку, яка здійснюється фізичними та юридичними особами, зареєстрованими як суб'єкти підприємницької діяльності у порядку, встановленому законодавством

Закон України «Про підприємництво»

зв'язок підприємництва з ризиком, створює умови для розгляду змісту останнього через призму підприємництва. Феномен підприємництва набув розвитку свого змісту в роботах таких вчених, як

Адам Сміт (1723–1790);

Давид Рікардо (1772–1823)

Джон-Стюарт Мілль (1806–1873)

### Альфред Маршалл (1842 –1924)

Артур Сесіл Пігу (1877 – 1959)

Робота А. Сміта «Дослідження про природу та причини багатства народів» (1776) – забезпечила автору всесвітнє визнання та закріпила за ним неофіційний статус батька економічної науки. У межах свого дослідження А. Сміт звернув увагу на той факт, що: підприємець є реалізатором *ризикових* комерційних ідей; прибуток підприємця є компенсацією власнику капіталу *за ризик*

Джон-Стюарт Мілль та Нассау Вільям Сеніор (1790 – 1864) вважаються засновниками класичної теорії ризику. У межах цієї теорії прибуток підприємця розглядається через призму: відшкодування ризику; напруженої праці; відсотка за капітал; оплату праці управлінця та адміністратора

А. Маршалл та А. Пігу на початку 20-х років ХХ ст. заклали засади неокласичної теорії ризику. У межах цієї теорії автори стверджують, щоповедінка підприємця обумовлюється концепцією так званої граничної корисності: якщо потрібно вибрати один із двох варіантів інвестування капіталу, що дають однаковий підприємницький прибуток, то варто вибирати той з варіантів, у якому коливання прибутку будуть меншими (обирається той варіант, реалізація якого є менший ризик)

Робота Фрэнка Хайнемана Найта (1885–1972) «Ризик, невизначеність і прибуток» (1921) містить тези про те, що: ризики можуть бути поділені на ті які страхуються та ті, страхування яких, з огляду на високий рівень невизначеності, не є доцільним; ризики які не є об’єктом страхування, пов’язані з швидкими економічними змінами (іншими словами, незастраховані ризики можуть бути джерелом втрати або набуття конкурентних переваг)

Сучасні дослідження розбудовані на підґрунті робот Ф. Найта та

Й. Шумпетера

Невизначеність, як джерело ризику, може бути зменшена за рахунок: страхування; збору інформації про кон'юнктуру ринку; опрацювання (придбання) детальних інструкцій щодо змісту та напрямів професійної діяльності суб’єктів управління; розподіл невизначеності між різними альтернативами

Категорія ризику традиційно розглядається через призму

страхування

менеджменту

математичної статистики

Робота Йозефа Алоіза Шумпетера (1883–1954) «Теорія економічного розвитку» містить тези про те, що: 1) серед факторів які обумовлюють зміни, найбільш значущими є діяльність з: виробництва нового продукту; введення нового виробничого методу; освоєння нових ринків; пошуку нових джерел постачання сировини; впровадження нових методів організації виробництва; 2) економічний розвиток залежить від наявності інновацій та здатності середовища прийняти (поширювати) цю інновацію

Функціональна сутність підприємства полягає у виявленні та використанні нової комбінації факторів виробництва (пошук та продукування інновацій, а також забезпечення реалізації їх потенціалів у межах практичної діяльності організації). Іншими словами, підприємець «самостійно, систематично, на власний ризик» здійснює пошук інновацій та забезпечує їх використання

Діалектика єдності та протиріч елементів в контексті отримання прибутку або втрати (втрата можливостей або (та) втрата ресурсів)

Невизначеність

Ризик

Інновації

Дія

від франц. «risque» – погроза об’їжджати

від італ. «risiko» – небезпека або загроза або «risicare» лавірувати між скель

від лат. «resecō»– «відсікати», «скорочувати»

від грец. «ridsikon» – скеля

Сучасний

зміст категорії ризику може бути розглянутий в контексті тлумачень

Етимологія слова «ризик»

первинне значення дієслова ризикувати – об'їжджати стрімчак, скелю; лавірувати між скель (чим ближче до скель, тим коротше шлях, але він небезпечний; чим далі від скель, тим шлях довше, але при цьому він є безпечним)

– ризик як стан, який характеризується невизначеністю та відсутністю гарантій щодо сценарію розвитку подій та обумовленості отриманих результатів;

– ризик як дія, в основу якої покладено використання нетипових (ненормативних) методів вирішення наявних завдань;

– ризик як результат, отримання якого відбувається внаслідок дій суб’єкту управління в умовах невизначеності та відсутності повної та достовірної інформації

Управління ризиками організації уявляє собою систему принципів та механізмів розробки і реалізації управлінських рішень з прийняттям до уваги існуючих у наявності та можливих у майбутньому ризиків. Метою управління ризиками в організації, з одного боку, є їх класифікація та оцінювання в контексті опрацювання механізмів нейтралізації їх можливих негативних наслідків, а з іншого – реалізація їх потенціалів з метою підвищення ефективності функціонування і розвитку організації

Тлумачення змісту категорії «ризик» в контексті традицій китайської етимології

*Перший ієрогліф* 冒 (мао) складається з двох частин. Та частина що розташована зверху тлумачиться як «шапка», а нижня, як – «око». Отже, первинне значення ієрогліфу (мао) – «шапка», звідси було сформовано дієслово «накривати». Поєднання змісту двох частин у межах одно ієрогліфу утворює значення «не рахуватися (з ...), ризикувати (чим-небудь)». У спрощеному вигляді інтерпретація змісту ієрогліфу (мао) може бути подано через форму «шапка натягнута на очі дозволяє «не рахуватися» з чим-небудь», тобто існуюча небезпека залишається поза межами сектору спостереження людини (шапка звужує сектор огляду. Інша інтерпретація змісту ієрогліфу (мао) може мати таке тлумачення: «об’єкт «накривається» та тим самим зменшує свою небезпеку». Відповідно до змісту вище наведеної інтерпретації маємо «шапка накриває очі та тим самим їх зберігає». Вираз «не дивлячись на дощ ...» можна перевести як «накрившись від дощу» або «ризикувати життям» може бути подано як «накрити життя» (обгорнути життя та тим самим зберегти його)

В основу змісту *другого ієрогліфу* 险 (сянь) покладено елемент «гора» (у первинному значенні «крута гора» або «ускладнений рух». Слід звернути увагу на існування інших первинних значень цього елементу ієрогліфу (сянь), але всі вони позначають якусь складність та мають наголос небезпеки або негативу. У самому спрощеному вигляді тлумачення ієрогліфу (сянь) може бути подано як «небезпечна дорога в горах» або «неприступне місце». Іншими словами, зміст категорії ризику ототожнюється з важкою та небезпечною дорогою







Поєднання двох ієрогліфів («мао» та «сянь») утворює смислову форму «накривати складність» (від ієрогліфу мао – «накривати»; від ієрогліфу сянь – «складність») або перемагати труднощі. Іншими словами, категорія ризику у межах традицій китайської етимології подається не лише як небезпека або загрози, а одночасно як збереження, перемога та шлях. Отже, зміст ризику як феномену утворюється внаслідок діалектичної єдності двох принципово різних за своїм значенням ієрогліфів, що робить наголос на позитивних та негативних аспектах ризику. Цікаво, що позитивні акценти ризику (ризик як можливість; ризик як потенціал) у межах європейської школи менеджменту набули свого розвитку лише на пізніх етапах її формування та розвитку

подія або група споріднених випадкових подій які можуть нанести збитки

можливість того, що очікувані події не відбудуться (можливість відхилення результатів від заздалегідь запланованих)

діяльність яка пов’язана з подоланням невизначеності в ситуаціях обов’язкового вибору

можливість виникнення небажаних ситуацій під час виконання планових (передбачених) заходів

вірогідність виходу з під контролю суб’єкту управління того чи іншого об’єкту управління

можливість того, що відбудеться подія яка не є бажаною для суб’єкту управління

Багатогранність прояву категорії ризику обумовлена тим, що ризик тлумачтеся як

академічні визначення змісту категорії ризику були розглянуті нами у межах попередньої теми

Ризик-менеджмент, як система управління ризиками, з’явився одночасно з осмисленням людино первинного змісту феномену ризику (приблизно мільйон років тому з’явилась первісна людина, яка була повинна оцінювати ризики полювання, використання вогню, ведення бою тощо). Безумовно, з огляду на сучасний рівень розвитку знань, такий ризик-менеджмент не був повноцінним інструментом управлінської діяльності

Використання категорії ризику у межах нормативних документів було започатковано в 20-х роках ХХ ст. в колишньому СРСР у такому вигляді: виробничо-господарський ризик; аналіз ризику (див. Постанови Центрального виконавчого комітету та Ради народних комісарів від 07.08.1928 та від 12.06.1929)

Розвиток людства та наукового знання (науково-технічні революції: перша – XV—XVII ст.; друга – ХІХ ст.; третя – кінець ХІХ ст.; четверта – середина XX ст. тощо) обумовив не лише вдосконалення змісту, практики та механізмів функціонування основних підсистем та їх елементів, а і вплинув на збільшення рівня небезпеки людини

Історичний контекст використання ризик-менеджменту

Найбільшого розвитку свого змісту феномен ризику набув наприкінці ХІХ ст.. – початку ХХ ст..

Сьогодні аналіз ризику розглядається на рівні обов’язково елементу механізму прийняття управлінського рішення

Після остаточного становлення командно-адміністративної системи управління ризик був «подоланий», а отже ця категорія, втративши свою актуальність, була у більшості випадків вилучена з текстів нормативно-правових документів (з середини

30-х років ХХ ст. ризик оголошується буржуазним поняттям, яке за своєю суттю суперечить змісту радянського права

**П.2. Суть ризику та еволюція ризик – менеджменту**

Основні етапи еволюції ризик-менеджменту

1-й період

1945 – середина 60-х років ХХ ст.

Розширення кола професійних обов’язків тих працівників компанії, до функціональних повноважень яких входять питання організації страхування майна (розширення номенклатури об’єктів страхування). В 1952 р. Гаррі Марковіца оприлюднює в Journal of Finance свою статтю «Вибір портфеля», у межах якої досліджує зв'язок між дохідністю та дисперсією цінних паперів. Результати проведеного автором аналізу розглядаються на рівні підґрунтя для становлення та розвитку сучасної моделі виміру фінансового ризику

2-й період

середина 60-х років ХХ ст. – середина 90-х років ХХ ст.

Проблематика ризик-менеджменту перестає бути виключною компетенцією фахівців з страхування. Ризики стають об’єктом професійної уваги всіх суб’єктів управління. У 1966 р. компанія Insurance Institute of America запроваджує практику складання іспитів на одержання кваліфікаційного свідоцтва у сфері ризик-менеджменту (Associate in Risk Management). Разом з тим, питання іспиту, були тісно пов’язані з страховою діяльністю, а отже вести мову про остаточне прийняття ризик-менеджменту на рівні загального інструментарію управлінської діяльності ми не можемо. Г. Гамільтон окреслює так зване коле ризик-менеджменту, у межи якого включено всі елементи системи управління ризиками – від оцінки і контролю до фінансування і комунікації

4-й період

початок ХХІ ст. – по цей час

Питання ризик-менеджменту починають розглядатись у межах стратегії розвитку компанії. На організаційному рівні запроваджується політика управління ризиками. В 1995 році фахівці з Австралії та Нової Зеландії розробили та опубліковали перший у світі стандарт з ризик-менеджменту. Пізніше, у 1997 р., аналогічні стандарти були запроваджені в Японії та Канаді

3-й період

середина 90-х років ХХ ст. – початок ХХІ ст.

Розвиток інтернет-технологій та ІТ-індустрії створює підґрунтя для розгляду ризиків на рівні глобальних викликів. Ризик-менеджмент все далі частіше пов’язується не стільки з факторами розвитку конкретної організації (підприємства) та ділового середовища, скільки з факторами впливу глобальних процесів. Інтернет-технології стають джерелом для формування нової парадигми ризик-менеджменту. Відбувається поступова трансформація ризик-менеджменту за напрямом позиціонування його змісту у площині комплексного ризик-менеджменту або стратегічного ризик-менеджменту

Таблиця 2.1 – Загальна характеристика змісту старої та нової парадигм ризик-менеджменту

|  |  |
| --- | --- |
| Стара парадигма | Нова парадигма |
| Кожен структурний підрозділ організації самостійно виявляє, аналізує та мінімізує ризики (фрагментарний ризик-менеджмент). Організація не має загальної концепції щодо управління ризиками. Управління ризиками не перебуває у колі питань стратегічного управління та реалізується на рівні оперативної та тактичної ланок організаційної ієрархії | Управління ризиками здійснюється на найвищому рівні ієрархії організаційної структури. Заходи щодо управління ризиками включені в стратегічний план розвитку організації (підприємства). Кожен структурний підрозділ має свою компетенцію щодо управління ризиками (інтегрований або об’єднаний ризик-менеджмент) |
| Управління ризиками має ситуативний характер, тобто суб’єкт управління розпочинає використання інструментарію ризик-менеджменту лише після загострення ситуації внаслідок дії раніше не ідентифікованих ризиків (епізодичний ризик-менеджмент). Робота ризик-менеджера спрямована переважно на подоланні ризиків або мінімізацію їх наслідків, в той час як аналіз причин виникнення ризиків та попередження їх руйнівного впливу на організацію, залишається, як правило, поза увагою суб’єкта управління | Управління ризиками здійснюється на безперервній основі (так званий режим non stop), як на професійному рівні (спеціалістами які мають фахову освіту та займають посади відповідно до профілю) так і на рівні керівників структурних підрозділів організації. Сучасна система ризик-менеджменту концентрує увагу на: ймовірність виникнення ризику та можливі наслідки від його впливу; якості аналізу ризиків та сценаріїв щодо їх адміністрування; отримання всебічної інформації щодо ризиків (збори менеджерів та обговорення ризиків) |

**3. Загальні підходи до класифікації ризиків**

порядкування системи (елементів) з метою осмислення її змісту, структури та особливостей функціонування у визначеній сукупності (множені)

узагальнення та впорядковування об’єктів (процесів, явищ, результатів тощо), з метою подальшого їх використання

розуміння місця та ролі об’єкту (феномену) у межах визначеної сукупності

розуміння природи тих з елементів системи, безпосереднє дослідження яких дещо ускладнено або неможливо (екстраполяція знань про один з елементів класифікаційної групи на інший)

впорядкування об’єктів для спрощення подальшої роботи з ними

Термін «класифікація» (від лат. сlassic – розряд, група та facere – робити) означає систему (процес) розподілу (впорядкування, розподілу) визначеної сукупності об’єктів на споріднені за якоюсь ознакою (критерієм) групи. У межах класифікаційної групи об’єкти пов’язані логікою їх структурування та мають деякі спільні ознаки

Класифікації обумовлюється необхідністю

великою кількістю та різноманітністю існуючих ризиків (сьогодні відомо понад 220 різновидів ризиків)

необхідністю деталізації можливих видів ризику відповідно до напряму організаційної діяльності

Класифікація ризиків є потужним інструментом ризик-менеджменту

її здатністю полегшити процес виявлення ризиків (формування класифікаційних груп сприяє виявленню тих з ризиків, які могли опинитись за межами уваги аналітика, адже наявність інформації про напрям аналізу значно підвищує ефективність виявлення ризиків)

Класифікації ризиків обумовлена

її здатністю сприяти процесу підбору методів управління ризиками (якщо практикою доведено ефективність управління ризиками у межах певної класифікаційної групи, то скоріше за все, апробовані для цієї групи методи управління будуть також ефективними і для нещодавно виявлених (включених до) у цій групі ризиків. Іншими словами, маючи уявлення про різновид ризику та місце його позиціонування у класифікації, суб’єкт управління відразу може обрати найбільш ефективну модель управління щодо управління ризиками)

Ринкові (валютні, процентні, цінові, ризики ліквідності)

Ділові (репутаційні, маркетингові, ризики конкуренції)

Операційні (технологічні, організаційні, техніко-виробничі тощо)

Кредитні

Загальна класифікація ризиків корпорації

Припустимий ризик – ризик, можливі втрати за яким не перевищують розрахункової суми очікуваного прибутку по здійснюваній операції (обсяги втрат за ризиком не перевищують обсягів очікуваного прибутку), тобто організація продовжує функціонувати

Катастрофічний ризик – ризик, втрати які за своїм обсягом дорівнюють обсягам активів організації або створюють загрозу життю людини (катастрофічні ризики характеризуються частковою або повною втратою власного або (та) позикового капіталу

Критичний ризик – ризик, втрати за яким не перевищують розрахункової суми валового доходу організації по операції яка здійснюється (ризик втрати не лише прибутку, а всіх ресурсів які були вкладені у проект)

Класифікація ризиків за можливими наслідками (втратами)

*Ринкові ризики* – наявний або потенційний ризик для надходжень і капіталу, який виникає через несприятливі коливання вартості цінних паперів, товарів і курсів іноземних валют за тими інструментами, які є в торговельному портфелі. Цей ризик випливає з маркетмейкерства, дилінгу, прийняття позицій з боргових та пайових цінних паперів, валют та товарів (Методичні вказівки з інспектування банків «Система оцінки ризиків», Постанова Правління Національного банку України від 15.03.2004 р. № 104)

Система управління ринковими ризиками складається з таких основних елементів

Ефективність управління ринковими ризиками залежить від: рівня підготовки суб’єктів управління в контексті змісту та практики використання ризик-менеджменту; якості інформації щодо стану та векторів розвитку об’єктів ризик менеджменту, а також перспектив використання інструментарію ризик-менеджменту у межах конкретної ситуації; досконалості системи виявлення та аналізу ринкових ризиків тощо

політики і положення щодо управління ринковими ризиками, а також положення щодо різновидів фінансових інструментів та інших інвестицій

положення щодо лімітів ризику за видами фінансових інструментів або іншими інвестиціями чи активами, за галузями або секторами економіки (напрямами професійної діяльності організації), за географічними регіонами

чітко структуровану систему повноважень суб’єктів управління щодо напрямів діяльності організації та їх компетенції у межах процесу виявлення, аналізу та управління ризиками

механізми контролю за станом та ефективністю використання системи управління ризиками на всіх рівнях організаційної ієрархії

механізми аналізу ринкового середовища за напрямом виявлення ризиків які існують, або можуть з’явитись у майбутньому

*Ділові ризики або бізнес ризики* – це ризики які безпосередньо пов’язані з діловими операціями організації на відповідних ринках (попиту та пропозиції; праці; сировини тощо)

виникають внаслідок (під впливом)

колуванням обсягів реалізації товарів та послуг (відсутність гарантій щодо обсягів реалізації продукції)

рівнем операційних витрат організації

відображає вплив тих чинників, які пов’язані з діяльністю конкретної організації, наприклад, ефективністю професійної діяльності та управління

приклад ділового ризику: організація здійснюючи гуртову реалізацію кахлю, як правило має втрати пов’язані з: транспортуванням (бій кахлю) та залишком колекції минулих років на складі (відсутність попиту на обмежену пропозицію, тобто залишок у 10 квадратних метрів може бути незатребуваним); зміною постачальника або умов постачання товару; зміну умов оренди приміщення та обладнання тощо

*Операційні ризики -* ризик отримання збитків в наслідок порушення логіки організації професійної діяльності в середні організації (недосконалість: норм та правил; змісту та практики використання механізмів управління тощо), непрофесійних дій членів організації або зовнішніх подій

випадкової або навмисної недружелюбної дії членів організації по відношенню до неї та її інтересів

недосконалість організаційної системи та (або) регламентування поведінки (взаємодії) її елементів (розподіл обов’язків, відповідальності тощо)

Виникають внаслідок (під впливом)

Різновиди операційного ризику: 1) ризик персоналу – ризик втрат, природа появи яких обумовлена непрофесійними або протиправними діями членів організації; 2) ризик процесу – ризик втрат, який обумовлений недосконалістю організаційних процесів (недосконалість змісту та процедур проведення розрахунків, обліку, звітності, ціноутворення тощо); 3) ризик систем – ризик втрат, який пов’язаний з недосконалістю використовуваних організацією технологій, обладнання та програмного забезпечення; 4) ризики зовнішнього середовища – ризики втрат, які пов’язані зі змінами в середовищі, в якому організація здійснює свою професійну діяльність (зміна інституціональних умов; вплив сторонніх сил тощо)

*Кредитні ризики* – ризики які обумовлені неспроможністю суб’єкту господарювання виконати взяті на себе фінансові зобов’язання (ризикдля надходжень (ненадходжень) капіталу, природою виникнення якого є порушення фінансових угод з суб’єктом фінансового сектору економіки)

професіоналізму та доброчесності діяльності контрагента, емітента або позичальника

інших різновидів ризиків, а саме: стратегічного, валютного, процентного, ринкового тощо ризиків

Виникають внаслідок (під впливом)

Різновиди кредитних ризиків: 1) зовнішні кредитні ризики (залежать від впливу зовнішнього середовища на спроможність позичальника та банківської установи адмініструвати кредитні ресурси). Чинники, які впливають на зовнішній кредитний ризик: фінансовий стан позичальника (ліквідність, рентабельність, платоспроможність, ділова активність тощо); конкурентна позиція позичальника; якісні характеристики позичальника (якість менеджменту, репутація, досвід роботи тощо); чинники зовнішнього середовища (розвиток галузі, інституціональне середовище, державна підтримка галузі тощо); 2) внутрішні кредитні ризики (залежать від спроможності позичальника та банківської установи професійно адмініструвати кредитні ресурси). Чинники, які впливають на внутрішній кредитний ризик: якість оцінювання проекту та спроможності позичальника у його реалізації; всебічність оцінювання кредитної операції; якість кредитного портфеля фінансової установи тощо

**ТЕМА 3. ПРОЕКТНІ РИЗИКИ ТА ЇХ КЛАСИФІКАЦІЯ**(основні принципи класифікації ризиків; загальна класифікація проектних ризиків; ідентифікація ризиків на прикладі процесу формування команди).

**П.1. Основні принципи класифікації ризиків**

**П. 2. Загальна класифікація проектних ризиків**

**П.3. Ідентифікація ризиків на прикладі процесу формування команди**

***Базова література до теми:***

Королькова Е.М. Риск-менеджмент: управление проектными рисками: учебное пособие / Е.М. Королькова. – Тамбов: Изд-во ФГБОУ ВПО «ТГТУ», 2013. – 160 с.

***Контрольні запитання***

1. Поясніть зміст функціональної спрямованості класифікації (під час відповіді зверніть увагу на мету розбудови класифікації та основні підходи які використовуються для структурування).

2. Розкрийте зміст тих з ризиків, які зазвичай виникають під час роботи над проектом (під час відповіді наведіть конкретний приклад відповідних ризиків, а також поясніть місце проектних ризиків по відношенню до загальних ризиків організації).

3. В чому полягають основні різновиди класифікації ризиків?

4. Надайте порівняльну характеристику динамічних та статичних ризиків (під час відповіді наведіть конкретний приклад причинно-наслідкових зв’язків між динамічними та статичними ризиками).

5. Надайте характеристику ризику втрати керованості та поясніть можливі наслідки його розвитку (під час відповіді наведіть приклади ситуацій за яких суб’єкт управління втрачає контроль над об’єктом управління та розкрийте зміст можливих напрямів очікуваної поведінки об’єктів управління).

6. Надайте характеристику змісту проектних ризиків (під час відповіді наведіть конкретний приклад ідентифікації проектних ризиків у межах реального проекту)

7. В чому саме полягає відповідальність топ-менеджменту організації за управління ризиками?

**П.1. Основні принципи класифікації ризиків**

За масштабом (спрямованістю) впливу: одноосібні; групові

За предметом дії: ретроспективні; поточні; перспективні

За сферою походження: природно-екологічні; геополітичні; соціально-політичні; демографічні; адміністративно-законодавчі; макроекономічні; адміністративні; підприємницькі

За рівнем (ступенем): низькі (мінімальні, оптимальні); помірні (допустимі, середні); повні (максимальні, критичні, катастрофічні)

За ступенем системності: системні; несистемні

За рівнем виникнення: мегаризики; макроризики; мезоризики; мікроризики

За предметом дії: ретроспективні; поточні; перспективні

За часом прояву: короткострокові; довгострокові

За характером прояву: випадкові, систематичні

За джерелами виникнення: обумовлені змінами зовнішнього ринкового середовища; суто господарські; пов’язані з певними особами; зумовлені природними факторами

За сукупністю використання інструментів оцінки та управління: портфельні; індивідуальні

За факторами виникнення: економічні; політичні

За характером дії: динамічні (спекулятивні); статичні (чисті)

За терміном оцінки і врахування (випереджаючі; запізнілі

За сферою впливу: зовнішні (глобальні), внутрішні (локальні)

За причинами виникнення: суб’єктивні, об’єктивні, уявні

За ступенем обґрунтованості (раціональні (обґрунтовані); нераціональні (частково обґрунтовані); авантюрні

Узагальнена класифікація ризиків

Як правило, всі ризики взаємопов’язані між собою та впливають на діяльність організації у комплексі, тобто ми не можемо вести мову про вплив лише одного окремого ризику, а отже і прийняття рішення щодо управління ризиками приймається з огляду на аналіз системи ризиків. Традиційно, серед найбільш важливих критеріїв класифікації ризиків виділяють: час виникнення (розподіляються на ретроспективні, поточні та перспективні); фактори виникнення ризиків (політичні та економічні ризики); характер обліку (внутрішні та зовнішні); характер наслідків (чисті та спекулятивні); сфера виникнення (виробничі, фінансові тощо)

Класифікація ризиків повинна відповідати ***конкретним цілям.*** Ознаки, за якими здійснюється розподіл ризиків на групи, повинні задовольняти критеріям, пов'язаним з цілями класифікації. Такими цілями можуть бути: побудова дерева цілей та методів захисту від ризиків; вивчення природи виникнення та розвитку ризиків; юридичний захист від наслідків тощо

Проведення класифікації повинно відповідати принципам ***системного підходу,*** тобто ризики розглядаються у межах їх системи з прийняттям до уваги існуючих між ними взаємозв’язків (у межах однієї класифікаційної групи повинні бути включені тільки ті з ризиків, які мають, з одного боку, спільні риси, а з іншого відображують системні взаємозв'язки явищ, що спостерігаються)

Одна і та сама ризикована ситуація може розглядатись через призму *різних ризиків,* а отже слід розрізняти власне саму ситуацію невизначеності та ризики які в ній закладені Наприклад, купівля організацією бувшого у використанні обладнання за кредитні кошти, наприклад за долари США, може нести одночасно: валютний (трансляційний) ризик; процентний ризик; технологічний та технічний ризик тощо

Ризики у межах однієї класифікаційної групи повинні не лише відповідати цілям розподілу ризиків на групи, а і мати ***деталізацію одного порядку***

Під час аналізу р ризику доцільно зику слід виділяти: ***джерело*** ризику та природу його виникнення; ***об'єкт,*** який містить ризик; ***суб'єкт,*** якийсприймає ризик тощо

Принципи класифікації ризиків

Перша з відомих класифікацій ризиків була запропонована англ. економістом Джоном Мейнардом Кейнсом (1883-1946), який увійшов в економічну історію як автор способу уникнення фінансових криз та безробіття шляхом корекції урядового контролю за кредитами та валютою (робота Дж. Кейнса «Загальна теорія зайнятості, відсотків і грошей» (The General Theory of Employment, Interest and Money, 1936). Запропонована Дж. Кейнсом класифікація ризиків була розбудована через призму поглядів суб’єкту інвестиційної діяльності та включала в себе такі основні групи:

Підприємницький ризик – невизначеність щодо факту отримання очікуваного доходу від вкладу коштів та його обсягів

Ризик «займодавця» – ризик того, що кредит не буде повернуто. Цей різновид ризику складається з юридичного ризику (ухилення від повернення кредиту) та кредитного ризику (недостатність забезпечення)

Ризик зміни цінності грошової одиниці (ринковий ризик) – вірогідність втрати коштів внаслідок зміни курсу національної грошової одиниці

На переконання Дж. Кейннса, вказані ризики тісно взаємопов’язані між собою (один ризик є джерелом (слідством) для іншого)

**П. 2. Загальна класифікація проектних ризиків**

Термін «проект» (від лат. «кинутий вперед») у межах технічної літератури традиційно набуває свого змісту через призму документу, який містить креслення і пояснювальну записку до нього. В менеджменті, відповідний термін розкривається через: підприємство, час функціонування якого обмежено конкретними цілями (час функціонування підприємства обмежено часом досягнення визначених цілей); система взаємопов'язаних заходів, метою реалізації яких є створення унікального продукту (послуги) в умовах часових та ресурсних обмежень; тимчасове об’єднання організаційних ресурсів у межах умовно формалізованої системи, функціонування якої повинно забезпечити досягнення визначених цілей у межах відведеного на це час

Під час роботи над проектом слід звертати увагу на ризики, причиною виникнення яких є:

Зміна умов функціонування проекту (ресурсне, маркетингове тощо забезпечення) та корегування мети і часу на її досягнення

нестабільність інституціональних умов (економічного, екологічного, податкового тощо законодавства), а також умов використання прибутку

можливість зміни зовнішньоекономічної політики держави (прийняття обмежень на ввезення / вивезення товарів (ресурсів); зміна правил оформлення (розмитнення) товарів; закриття кордону тощо)

колування ринкових цін на продукцію і ресурси (зміна кон'юнктури ринку) та нестабільність курсу валют

несприятливі для реалізації проекту соціально-економічні та політичні умови; невизначеність політичної ситуації тощо

неповнота або (та) неточність інформації про: ринок товарів і послуг; якість обладнання та ресурсів; можливості партнерів та конкурентів

Загальні характеристики проекту

Специфічність мети (задумів) проекту та умов їх реалізації у межах тимчасового об’єднання організаційних ресурсів

Обмеженість за часом, ресурсами, метою; відмінність від типових для організації напрямів роботи; структурованість за етапами виконання тощо

непередбачуваність природно-кліматичних умов (стихійні лиха) та виробничо-технологічних наслідків (відмова автоматики, аварії тощо)

недосконалість організаційної структури проектної групи, а також помилки при формулювання цілей проекту та розподілу ресурсів

Динамічні ризики – ті ризики, природою виникнення яких є дія суб’єктів та об’єктів управлінської діяльності (ризики непередбачуваних, невизначених змін вартісної оцінки проекту або (та) його результатів). Динамічні ризики можуть стати причиною отримання організацією як збитків так і прибутків

Статичні ризики – ті ризики, які обумовлені: стихійними лихами; злочинними діями третіх осіб; зміною законодавства; смертю чи недієздатності ключових працівників організації. Статичні ризики – ризики втрат реальних активів внаслідок нанесення організації збитків. Статичні ризики завжди загрожують збитками

Загальна класифікація проектних ризиків

геологічні (помилки в оцінюванні ресурсів); екологічні (порушення екологічних стандартів; управлінські (кваліфікація і досвід суб’єктів та об’єктів управління)

Різновиди ризиків

Ризики суб’єктивного характеру, а саме відсутність у суб’єкта управління розвинутих на достатньому рівні: професійних знань та досвіду; аналітичних та комунікативних здібностей та здатності здійснювати вольовий вплив; мотивації до професійної діяльності

Ризики об’єктивного характеру, а саме: недосконалість організаційної системи та її структури (відсутність повноважень та важелів для вирішення поточних завдань та досягнення мети тощо), а також змісту та практики використання механізмів управління

Ризики управлінської діяльності

Управлінська діяльність – це специфічна діяльність суб’єкту управління (людини) яка уявляє собою цілеспрямований вплив на об’єкти управління з метою зміни ними своїх характеристик (властивостей, напрямів функціонування, моделей поведінки тощо) відповідно до встановлених цілей (параметрів, стандарту, традицій тощо) та умов функціонування організації та (або) етапу реалізації нею відповідного проекту

Ризики загального характеру: відсутність кореляції цілей інвесторів з цілями топ-менеджменту компанії; принципова різниця між ціннісними орієнтаціями членів організації; переоцінка керівництвом власного внеску у розвиток організації; обмеженість ресурсної бази для ефективної реалізації функцій управління; порушення договірних зобов’язань; не доброчесна поведінка партнерів та інвесторів тощо

Будь-який різновид управлінської діяльності не позбавлений ризиків, адже суб’єкт управління приймає рішення в умовах обмеженої інформації про стан об’єкту управління, а також про умови його розвитку. Крім того, прийняття управлінського рішення, у переважній більшості випадків, пов’язано з оцінюванням декількох альтернатив та вибором однієї з них (ризик помилки при оцінюванні та виборі)

Таблиця 3.1 – Розгорнута класифікація проектних ризиків (автор М.В. Грачева)

|  |  |
| --- | --- |
| Класифікаційна ознака | Напрями пошуку та різновиди ризиків |
| За суб’єктами | для планетарного масштабу; для окремих регіонів, країни, нації; для соціальних груп, окремих індивідів; для економічних, політичних, соціальних та інших систем; для галузей господарства; для господарюючих суб'єктів; для окремих проектів; для видів діяльності тощо |
| За рівнем збитків | часткові – досягнення запланованих показників (у повному обсязі або частково) та без суттєвих (відчутних) втрат;  допустимі – досягнення запланованих показників у неповному обсязі але без суттєвих (відчутних) втрат;  критичні – заплановані показники не досягнуті та організація зазнала відчутних втрат але її цілісність була збережена;  Катастрофічні – невиконання запланованих результатів тягне за собою руйнування соціального об’єкту (суспільства в цілому, регіону, країни, соціальної групи, індивіда, галузі, підприємства, напрямки діяльності) |
| За сферами прояву | економічні – пов'язані зі зміною економічних факторів;  політичні – пов'язані зі зміною політичного курсу країни;  соціальні – пов'язані з соціальними труднощами (наприклад, ризик страйків);  екологічні – пов'язані з екологічними катастрофами, стихійними лихами  нормативно-законодавчі – пов'язані зі змінами законодавства і нормативної бази |
| За джерелом виникнення | несистематичний, джерелом виникнення якого є конкретний суб'єкт, тобто ризик залежить від його стану та визначається його конкретною специфікою;  систематичний, виникнення якого обумовлено мінливістю ринкової кон'юнктури, тобто ризик, у більшості випадків не залежить від суб'єкта та визначається зовнішніми впливами. Виділяють такі різновид систематичних ризиків: непередбачуваність змісту напрямів регулювання економіки (законодавство, ціноутворення, нормативи, правила, ринкова кон'юнктура тощо); природні катастрофи та лиха; злочини; політичні зміни |

Типові дії при виявленні ризиків

Класифікувати ризик та виявити пов’язані з ним ризики

Зрозуміти природу ризику та прорахувати вплив можливих наслідків

З’ясувати можливість управління ризиком

Розрахувати вартість управління ризиком (затрати на адміністрування ризику; вартість мінімізації вірогідності виникнення ризикованої ситуації або (та) мінімізації наслідків спричинених ризиком

Якість виконання цих робіт обумовлює якість ризик-аналізу

Інвестиційно-фінансовий ризик (зменшення ціни інвестиційно-фінансового портфелю)

Політичний ризик (ризик зменшення прибутків організації внаслідок політики держави)

Ризик збуту товарів та послуг (ризик зниження обсягів реалізації проектного продукту)

Економічний ризик (ризик втрати конкурентних позицій на відповідному ринку товарів та послуг)

Ризик перевищення вартості проекту (розбіжність між запланованими (очікуваними) та реальними витратами

Ризик низької якості виконання робіт суб’єктами та об’єктами управління у межах організації, а також представниками взаємодіючих організацій

Адміністративний ризик, тобто ризик неотримання дозволів, ліцензій, узгоджень тощо (правовий аспект забезпечення професійної діяльності організації)

Форс-мажорний ризик або ризик впливу непереборної сили (пожежа, повінь, землетрус тощо)

Під час реалізації проекту слід приймати до уваги тарі ризики

Конструктивний ризик (технічна не бездоганність обладнання)

Технологічний ризик (не бездоганність виробничих процесів)

Інституціональні ризики державного рівня (політичні, економічні, соціальні, демографічні тощо ризики)

Юридичні ризики (пов’язані з адміністративними, управлінськими, інституціональними тощо ризиками)

Організація підбору (оцінювання) учасників проекту (формування вимог до потенційних виконавців та організація конкурсного відбору)

Передбачити штрафні санкції за несвоєчасне або неякісне невиконання обов’язків членами проектної групи (відповідно до компетенції учасників)

Передбачити механізм оперативної заміни члена проектної групи або організації яка є партнером у виконанні проектного завдання

Запровадження у дію моніторингу ефективності виконання учасниками проектної групи визначених планом завдань (контроль якості виконання проекту)

Забезпечити страхування учасників проекту від ризиків які можуть вплинути на час та якість його виконання (визначення ризиків та їх мінімізація)

Дії менеджера щодо адміністрування ризиків

**П.3. Ідентифікація ризиків**

Ідентифікація ризиків менеджером розглядається в контексті того напряму його професійної діяльності який пов’язано з пошуком та аналізом інформації для формулювання управлінського рішення та його альтернатив. Нагадаємо той факт, що інформаційне забезпечення управлінської діяльності, так само як і ресурси організації та професійні здібності суб’єкту управління, позиціонує на рівні обов’язкового елементу системи ризик-менеджменту

дослідження, виявлення, опис, документування та групове обговорення ризиків до того, як вони стають проблемами та несприятливим чином впливають на діяльність підприємства (О.О. Терещенко)

процес находження, складання переліку та описання елементів ризику (С.Б. Богоявленський)

структурована специфікація ризику, яка зазвичай має чотири розділи: джерела, події, причини та наслідки (В. Мохор)

Ідентифікація ризику це

виявлення та категоризація (систематизація) ризиків, які можуть несприятливо вплинути на процес, а також їх документарне оформлення

Формування інформаційно-аналітичної бази для подальшого аналізу природи виникнення ризиків та їх можливого впливу на функціонування (розвиток) організації

Мета ідентифікації ризиків

Ідентифікація, в основу розбудови якої покладені цілі організації (кожна організація має свої цілі та ті ситуації (ризики) які можуть вплинути на рівень їх досягнення. Іншими словами, ризики ідентифікуються через призму їх впливу на процес та результат досягнення цілей)

Ідентифікація, в основу якої покладені сценарії (процеси та результати) розвитку ситуації (будь-яка з альтернатив визначеному (бажаному) сценарію розвитку ситуації не лише може, а і повинна бути розглянута на рівні ризику)

Моделі ідентифікації ризиків

Ідентифікація, в основу якої покладена систематизація ризиків у межах певних груп, наприклад відповідно до джерела виникнення ризиків або рівня його загроз для досягнення цілей організацією

Ідентифікація, механізмом розбудови якої є загально-ризикова перевірка (для кожного різновиду організаційної діяльності існує типовий перелік найбільш характерних ризиків. Кожен з ризиків такого переліку може бути проаналізовано через призму його впливовості на рівень досягнення мети (завдання) у межах конкретної ситуації)

Таблиця 3.2 – Сутність основних елементів ідентифікації ризиків (автор І.В. Федулова І.В.)

|  |  |
| --- | --- |
| Елементи ідентифікації ризиків | Сутність і характеристика |
| Подія ризикова | Поява чи зміна певного явища або набору обставин. |
| Причини ризику | Джерело появи ризикової ситуації. |
| Фактори ризику | Умови, в яких виявляються причини ризику, що зумовлюють появу ризикових ситуацій. |
| Ризикова ситуація | Подія, яка обумовлена причинами і факторами ризику, що може привести до негативних або позитивних наслідків. |
| Вид ризику | Джерело появи ризикової ситуації. Визначає, хто із зацікавлених сторін є «ініціатором» виникнення ризикової ситуації. |
| Метод виявлення | Спосіб виявлення ризикової ситуації. |
| Наслідки | Результати ризикової ситуації в разі її реалізації. |
| Ймовірність. | Кількісна міра вірогідності виникнення події, яка визначається числом в діапазоні від 0 до 1, де «0» означає неможливість події, а «1» - її обов’язковість |
| Вірогідність | Можливість прояву певної події. |
| Тяжкість | Міра, в якій організація та/або причетна сторона підпадає під вплив події. |
| Вразливість | Внутрішня властивість активу, яка відбиває чутливість до впливу, що спричиняється джерелом ризику, внаслідок чого може виникнути подія з наслідками |

Події які оцінюються

Причини виникнення

Пріоритет оцінювання

Вразливість організаційної системи

Ймовірність виникнення

Вірогідність виникнення та розвитку

Можливі наслідки

Джерела виникнення

Фактори які впливають

Система ідентифікації ризиків

Суб’єкт аналізу

Ідентифікація факторів ризиків в залежності від можливості організації здійснювати вплив на ризики або (та) причини і природу їх виникнення

ті з факторів ризиків, на які організація не лише може, а і повинна впливати, наприклад: ліквідність, технологічність, інноваційність, структурованість тощо.

ті з факторів ризиків, які організація не може контролювати, але при цьому може здійснювати на них обмежений вплив (рівень конкуренції; поведінка споживачів)

ті з факторів ризиків, на які організація не може впливати та не може контролювати (політичні, правові, макроекономічні тощо фактори)

Таблиця 3.3 – Методи ідентифікації ризиків (автор І.В. Федулова)

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| п/н | Метод | Область застосування |
| 1 | 2 | 3 |
| 1 | Мозковий штурм | Можливості учасників прогнозувати ситуацію, коли відсутні дані або необхідні нові нестандартні способи вирішення проблем |
| 2 | Структуровані або частково структуровані інтерв'ю | Ідентифікація небезпек або оцінка ефективності засобів управління, використовуються при зборі вхідних даних для оцінки ризику зацікавленими сторонами |
| 3 | Метод Дельфі | Метод Дельфі може бути застосований на всіх стадіях процесу ризик-менеджменту або всіх етапах життєвого циклу системи, всюди, де необхідні узгоджені оцінки експерті |
| 4 | Контрольні листи | Переліки небезпек, ризику або відмов засобів управління, які зазвичай розробляють на основі отриманого раніше досвіду, результатів попередньої оцінки ризику або результатів відмов, що відбулися в минулому |
| 5 | Попередній аналіз небезпек – PHA (Preliminary Hazard Analysis) | Ідентифікація небезпек, небезпечних ситуацій та подій, які можуть порушити роботу або завдати шкоди даним видам діяльності, обладнанню або системі |
| 6 | Дослідження HAZOP (Hazard and Operability Study) | Метод ідентифікації небезпек і ризику для людей, обладнання, навколишнього середовища і/або досягнення цілей організації. HAZOP є якісним методом, заснованим на використанні керуючих слів, які допомагають зрозуміти, чому цілі проектування або умови функціонування не можуть бути досягнуті на кожному етапі проекту, процесу, процедури або системи |
| 7 | Аналіз небезпеки і 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 і безпеки продукції. Мінімізація ризику шляхом застосування засобів управління в процесі виробництва продукції, а не тільки при контролі кінцевої продукції |
| 8 | Структурований аналіз сценаріїв методом «що, якщо?» (SWIFT - Structured what-if technique) | Систематизований метод дослідження сценаріїв, заснований на командній роботі, в якому використовують набір слів або фраз- підказок, що допомагають в процесі наради учасникам групи ідентифікувати небезпечні ситуації і створити сценарій їх розвитку |
| 9 | Аналіз першопричини (RCA - Root Cause Analysis) (RCFA - Root Cause Failure Analysis) | Метод RCA використовують для дослідження втрат внаслідок різних видів відмов, в той час як аналіз втрат головним чином застосовують для дослідження фінансових або економічних втрат від зовнішніх факторів. Метод RCA спрямований на виявлення первинних причин відмови без розгляду їх зовнішніх проявів |
| 10 | Аналіз дерева подій (ETA) | Метод ETA є графічним методом подання взаємовиключних послідовностей подій, наступних за появою вихідної події, відповідно до функціонування і не функціонування систем, розроблених для пом'якшення наслідків небезпечної події |

Закінчення табл. 3.3

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 1 | 2 | 3 |
| 11 | Аналіз видів і наслідків відмов і аналіз видів, наслідків та критичності відмов (FMEA - Failure Mode Effect Analysis) | Метод FMEA допомагає ідентифікувати: всі види відмов різних частин і компонентів системи (видами відмови можуть бути приховані відмови, конструктивні відмови, виробничі відмови і т. і., які призводять до порушення працездатного стану ня 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 значимість кожного ідентифікованого виду відмови. Аналіз критичності зазвичай є якісним або змішаним, але може бути кількісним при використанні показника фактичного відсотка відмов |
| 12 | Аналіз дерева несправностей (FTA) | 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 представляють на діаграмі у вигляді дерева, яке відображає ці фактори і їх логічний зв'язок з кінцевою подією |
| 13 | Аналіз причин і наслідків | Даний метод починають з розгляду критичної події і аналізу її наслідків шляхом поєднання логічних елементів ТАК/НІ. Ці елементи являють собою умови, при яких система, розроблена для зниження наслідків початкової події, знаходиться в працездатному стані або в стані відмови. Причини умов або відмов аналізують за допомогою методу дерева несправностей |

Послідовність діяльності менеджера щодо ідентифікації ризиків

Визначити джерело виникнення ризику, а також з’ясувати фактори які вплинули на причини його розвитку у межах конкретного сценарію та стану розвитку об’єкту

Провести аналіз змісту ризиків також умов у межах яких вони позиціонують. Опрацювати прогноз щодо розвитку ситуації з прийняттям до уваги впливу ризиків

З’ясувати загрози впливу кожного з ризиків на можливість та обсяги досягнення організацією визначеної мети та завдань, з прийняттям до уваги внутрішніх та зовнішніх аспектів функціонування організації

Визначити потенціали кожного з наявних у розпорядженні суб’єкта управління механізмів адміністрування ризиків та вибрати найбільш ефективні з них

Визначити компетенцію та відповідальність кожного з суб’єктів управління ризиками, а також забезпечити контроль за процесом адміністрування ризиків

**ТЕМА 4. CУТНІСТЬ ТА ЗМІСТ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ** (об’єкт системи ризик-менеджменту; процес управління ризиками та його основні суб’єкти; основні етапи формування ризик-менеджменту; загальна характеристика ризик-менеджменту).

**П.1. Об’єкт системи ризик-менеджменту**

**П.2. Процес управління ризиками та його основні суб’єкти.**

**П.3. Основні етапи формування ризик-менеджменту**

***Базова література до теми:***

Королькова Е.М. Риск-менеджмент: управление проектными рисками: учебное пособие / Е.М. Королькова. – Тамбов: Изд-во ФГБОУ ВПО «ТГТУ», 2013. – 160 с.

***Контрольні запитання***

1. Розкрийте зміст основних підходів до формулювання об’єкту ризик-менеджменту (під час відповіді наведіть приклади конкретних об’єктів ризик-менеджменту тієї організації, у справах якої ви обізнані).

2. Надайте загальну характеристику системи ризик-менеджменту (під час відповіді наведіть приклад системи ризик-менеджменту тієї організації, у справах якої ви обізнані).

3. Надайте загальну характеристику процесу управління ризиками. Розкрийте зміст основних способів та методів управління ризиками (під час відповіді наведіть приклад використання суб’єктом ризик-менеджменту тих чи інших способів (методів) управління ризиками).

4. Ідентифікуйте суб’єктів управління ризиками на кожному з етапів управлінського процесу (під час відповіді наведіть приклад ідентифікації суб’єктів ризик-менеджменту у межах структури тієї організації, у справах якої ви обізнані).

5. Розкрийте зміст основних етапів формування системи ризик-менеджменту в організації та надайте їх загальну характеристику (відповідь надайте в контексті змісту етапу формування системи ризик-менеджменту).

**П.1. Об’єкт системи ризик-менеджменту**

Визначення об’єкту системи ризик-менеджменту залежить від підходу який використовується для тлумачення сутності «ризик-менеджменту» та «системи ризик-менеджменту»

Основні підходи до тлумачення сутності ризик-менеджменту

Риск-менеджмент позиціонує на рівні одного з елементів системи управління організацією та уявляє собою процес аналізу умов прийняття управлінського рішення, а також підготовку і реалізацію заходів у його межах, з прийняттям до уваги існуючих та можливих у майбутньому ризиків

Ризик-менеджмент уявляє собою мистецтво (науку) управління ризиками, в основу якого покладено результати довгострокового прогнозування та стратегічного програмування (планування) розвитку подій з прийняттям до уваги впливу факторів невизначеності розвитку подій та непередбачуваності поведінки суб’єктів та об’єктів управління

Ризик-менеджмент – це теорія та практика реалізацій суб’єктом управлінської діяльності основних функцій управління з метою недопущення (мінімізації) негативного розвитку подій та підвищення вірогідності актуалізації ризиків або факторів які їх обумовлюють

Риск-менеджмент – процес підготовки, прийняття та виконання управлінських рішень щодо зниження вірогідності відхилення отриманих результатів від сформульованої мети (завдання, стандарту тощо) та мінімізації можливих втрат організації від впливу факторів непередбачуваності та невизначеності

Ризик-менеджмент може бути розглянутий через призму дій суб’єкту управління щодо встановлення та підтримання балансу між елементами організаційної системи в процесі досягнення ризикових цілей

Основні підходи до тлумачення системи ризик-менеджменту

Система ризик-менеджменту може бути розглянута через структуровану сукупність взаємопов’язаних між собою елементів (суб’єкти (менеджери всіх рівнів управлінської ієрархії) та об’єкти (ризики; ризикові ситуації; кон'юнктура ринку; модель поведінки на ринку товарів та послуг тощо) управління ризиками; стратегія, принципи та механізми управління ризиками; умови функціонування та розвитку організації; ресурси тощо) узгоджене функціонування яких, забезпечує досягнення організацією встановленої мети з мінімальними втратами

Система ризик-менеджменту поєднує такі елементи: цілі, завдання та функціональні етапи ризик-менеджменту; суб’єкти та ризик-менеджменту; інструменти ризик-менеджменту

Процес та механізми управління ризиками, тобто безпосередньо сама діяльність суб’єкту управління (практичні заходи) у її діалектичній єдності з структурним елементом управлінської ланки та його організаційним забезпеченням (мета, завдання, принципи), а також засоби, важелі, стимули за допомогою яких відбувається цілеспрямований вплив суб’єкту управління на об’єкт управління

Об’єкти управління − це чинники середовища організації, які можуть негативно вплинути на результати її діяльності підприємства, а також загрози та небезпеки, які вже були ідентифіковані.

Об’єкти управління – це ризики (єдність події та її наслідців) та їх аналіз

Система ризик-менеджменту (загальнотеоретичний аспект)

Суб’єкт управління − це особи, які мають компетенцію в процесі прийняття управлінських рішень, тобто мають повноваження у здійсненні цілеспрямованого впливу на об’єкт управління з метою недопущення або мінімізації негативного впливу ризиків

Різноманіття об’єктів управління обумовлюється кількістю ризиків (кожен ризик, як правило, є основою для ідентифікації відразу декількох об’єктів ризик-менеджменту)

Суб’єкти управління персоналізуються через менеджерів (керівників) всіх ланок управлінської ієрархії, а також фахівці з ризик-менеджменту

Бізнес-процес, проект або вид діяльності, на яку поширюється управління ризиками

Майнові інтереси організації

Ризики та ризиковані операції з капіталом, ресурсами, репутацією тощо організації

Інформація щодо ризиків (можливість виникнення)

Економічні та ділові взаємовідносини в середині організації під час адміністрування її підрозділами виявлених ризиків

План, мета, завдання, напрями тощо стратегічного розвитку організації, а також плани поточної роботи її підрозділів, в контексті наявності у їх змісті заходів щодо адміністрування наявних та ідентифікації можливих ризиків

Система теоретичних знань та практичних навичок суб’єктів управління ризиками щодо ефективності управління ризиками

Процеси та процедури, фінансові інструменти

Об’єкти ризик-менеджменту (загальнотеоретичний аспект)

Стратегічне управління

Ризик-менеджмент

Відповідно до стандартів Інституту ризик-менеджменту та Асоціації страхових та ризик-менеджерів (Великобританія), ризик-менеджмент є обов’язковим елементом (складовою частиною, інструментом тощо) системи стратегічного планування та управління організацією

механізм, за допомогою якого організація адмініструє ризики, з метою отримання вигоди в межах кожного різновиду професійної діяльності

За допомогою управління факторами невизначеності та непередбачуваності суб’єкти ризик-менеджменту забезпечують ефективне функціонування та розвиток організації (забезпечення захисту і зростання багатств акціонерів (інвесторів))

Ризик-менеджмент не є окремим (самостійним) елементом в системі управління організації, а отже повинен розглядатися в контексті змісту системи організаційного управління. Іншими словами, ризик-менеджмент є інтегрованим до загальної системи менеджменту організації

**П.2. Процес управління ризиками та його основні суб’єкти**

Група менеджерів (перш за все тих, до функціональних повноважень яких входять питання адміністрування ризиків, наприклад, фінансовий менеджер, фахівець із страхування тощо), яка за допомогою наявних у її розпорядженні механізмів управління здійснює цілеспрямований вплив на об’єкти ризик-менеджменту

Представники організації які залучені (тимчасово або на постійній основі) до системи управління ризиками, а саме до процесів: виявлення та аналізу ризиків; прогнозування розвитку ситуації з врахуванням можливого впливу ризиків; планування та організації адміністрування ризиків; координації зусиль членів організації та її ресурсів щодо мінімізації негативних впливів ризиків; стимулювання членів організації до виявлення та адміністрування ризиків, а також контролю за ефективністю процедур ризик-менеджменту тощо

Всі члени організації, незалежно від ієрархічного рівня їх посади

Суб’єкти ризик-менеджменту (загальнотеоретичний аспект)

Спеціальна група осіб, які шляхом використання наявного у їх розпорядженні інструментарію забезпечують бажаний розвиток об’єктів управління

Процес управління ризиками – це складна за змістом та багаторівнева за проявом діяльність суб’єктів управління ризиками щодо реалізації ними свої функцій

Основні функції суб’єкта управління ризиками

*Прогнозування* – це передбачення перебігу подій та результатів функціонування організації. В основу прогнозування, як правило, покладаються результати експертного аналізу стану та етапів розвитку певного об’єкту. Прогнозування у ризик-менеджменті передбачає опрацювання декількох альтернативних прогнозів, кожен з яких, в залежності від обставин та обраної моделі поведінки (сценарію розвитку) суб’єктів та об’єктів ризик-менеджменту, має обраховану вірогідність реалізації

*Організація* в риск-менеджменті розкривається через діяльність суб’єктів управління ризиками за напрямом впорядкування та узгодження дій щодо адміністрування ризиків у межах встановлених норм (правил та процедур). Ці норми регламентують: формування органів управління ризиками та закріплення їх структури; порядок взаємодії між суб’єктами управління ризиками; зміст та порядок розроблення норм та алгоритмів (стандартів, нормативів, методик тощо) щодо впливу на об’єкти ризик-менеджменту

*Регулювання* у ризик-менеджменті проглядається через цілеспрямований вплив суб’єктів ризик-менеджменту на об’єкти управління. Реалізація функції регулювання забезпечує стабільність та плановість дій суб’єктів ризик-менеджменту, а також сприяє своєчасну рефлексію організації на факт відхилення об’єкту управління від допустимих характеристик (стану). Регулювання зосереджено на поточних заходах щодо усунення виниклих відхилень (оперативний та тактичний рівень реалізації ризик-менеджменту)

*Координація* в системі риск-менеджменту уявляє собою узгодження змісту та напрямів діяльності суб’єктів ризик-менеджменту (підрозділів управління ризиками, апарату управління та конкретних членів організації) в залежності від умов та динаміки зміни характеристик об’єкту управління. Координація забезпечує узгоджене функціонування системи ризик-менеджменту (єдність суб’єктів управління ризиками з об’єктами ризик-менеджменту та його основними процесами

*Стимулювання* у ризик-менеджменті розглядається через призму змісту та особливостей функціонування системи мотивації суб’єктів управління ризиками за напрямом ефективного та результативного виконання ними професійних обов’язків

*Контроль* в риск-менеджменті уявляє собою перевірку ефективності функціонування системи ризик-менеджменту щодо виявлення, аналізу та адміністрування ризиків. В основу реалізації функції контролю покладено порівняння отриманих організацією результатів з тими результатами, які були запрограмовані у межах відповідних документів (стратегічний та оперативний план організації. Контроль передбачає збір та аналіз інформації щодо ефективності діяльності кожного з суб’єктів управління ризиками та результатів функціонування системи ризик-менеджменту в цілому

Основні етапи управління ризиками та їх загальна характеристика

Управління ризиками – це професійна діяльність суб’єкту управління з виявлення (ідентифікації), аналізу (оцінювання), прогнозування розвитку ризиків та їх наслідків, прояв якої відбувається через прийняття та забезпечення виконання управлінських рішень щодо змісту, форми та умов функціонування об’єктів ризик-менеджменту з метою зниження (мінімізації) ймовірності виникнення небажаних для ситуацій або (та) підсилення тих можливостей (ризиків) для досягнення організацією мети свого існування, які за умови їх реалізації очікувано забезпечують позитивний ефект

У межах процесу управління ризиками суб’єкти ризик-менеджменту здійснюють кількісну та якісну оцінку ймовірності досягнення організацією (підрозділом) мети професійної діяльності

Експертиза ризику

Аналіз ризику (ідентифікація, опис самого ризику та сценаріїв його впливу на організацію; оцінювання ймовірності виникнення тощо). Серед основних методів оцінювання ризиків виділяють якісні та кількісні методи

Якісні методи оцінки: аналіз доречності витрат; - метод аналогій; метод експертних оцінок тощо. Якісні методи використовують на стадії розробки бізнес-плану

Кількісні методи оцінки передбачають чисельне визначення величини ризику інвестиційного. Кількісні методи: визначення граничного рівня стійкості проекту; аналіз чутливості проекту; аналіз сценаріїв розвитку проекту; імітаційне моделювання ризиків за методом Монте-Карло

Отримана інформація є основою для інформування всіх суб’єктів ризик-менеджменту відповідної організації та прийняття управлінського рішення щодо напрямів та механізмів їх адміністрування

Інформування та комунікація

Отримана в наслідок процедури експертизи ризику інформація (експертна оцінка щодо ризиків та їх впливу на процес досягнення організацією мети свого існування) повідомляється зацікавленим (компетентним) суб’єктам ризик-менеджменту для обговорення та прийняття управлінського рішення. Від якості процесу інформування та організації комунікації, як в середині організації так і за її межами, наприклад з інвесторами та акціонерами, залежить якість опрацювання управлінського рішення

Прийняття рішення та забезпечення виконання заходів з управління ризиками

За результатами обговорення поданої експертами оцінки, суб’єкти управління ризиками затверджують конкретний план заходів щодо управління ризиками. План повинен містити інформацію про заходи та час їх виконання, а також про суб’єкти та об’єкти ризик-менеджменту

Контроль та аналіз ефективності процесів управління ризиками

*Відмова* – організація відмовляється від того напряму діяльності (співробітництва) у межах якої були виявлені ризики. Наприклад, на місці виділеної під забудову багатоквартирного будинку земельної ділянки було виявлено високий рівень ґрунтових вод, що ідентифікується на рівні ризику для майбутньої будівлі. Приймаючи до уваги існуючу небезпеку організація-забудовник приймає рішення відмовитися від будівництва

*Прийняття ризику* – організація бере на себе відповідальність за наслідки розвитку ризиків, тобто організація готова відшкодувати збитки та усунути наслідки розвитку ризикових ситуацій. Наприклад, організація-забудовник знає про високий рівень залягання ґрунтових вод, інформує про це замовника та змінивши проектну документацію продовжує будівництво з наданням гарантії на виконання ремонту будівлі за свій рахунок протягом певного часу

*Ігнорування* – організація має інформацію про ризики, усвідомлює їх небезпеку та можливі руйнівні наслідки, але продовжує свою діяльність без вжиття заходів ризик-менеджменту. Наприклад, організація-забудовник знає про високий рівень залягання ґрунтових вод, але при цьому не відмовляється від будівництва багатоповерхового будинку та продовжує його будівництво без внесення будь-яких змін у проект

*Передача -* організація передає відповідальність за виявлені ризики іншій організації без суттєвого зниження ймовірності розвитку ризикованої ситуації (страхування). Наприклад, організація-забудовник маючи інформацію про високий рівень залягання ґрунтових вод, продовжує будівництва багатоповерхового будинку але при цьому страхує об’єкт від руйнівного впливу (відбувається збільшення собівартості проекту, а отже очікуваний прибуток буде меншим)

*Скорочення –* організація вживає заходи щодо зменшення вірогідності розвитку ризикованої ситуації або (та) зменшення розміру очікуваного збитку. Наприклад, організація-забудовник маючи інформацію про високий рівень залягання ґрунтових вод, вживає заходи з проведення дренажних робіт (відведення ґрунтових вод) та вносить зміни у проект у вигляді, наприклад, зміни матеріалів фундаменту на користь водостійких, зменшення кількості поверхів (зменшення навантаження на грунт)

Моделі адміністрування ризиків

*Диверсифікація* організація здійснює розподіл капіталу між різними об'єктами вкладення, які не пов’язані між собою. Наприклад, організація купує акції не однієї, а декількох компаній, що зменшує ризик та забезпечує отримання середнього прибутку

Вибір суб’єктами управління ризиками різновиду моделі адміністрування ризиків залежить від фінансових можливостей організації та здатності її експертів оцінити кожен з існуючих ризиків

Таблиця 4.1 – Персоналізація суб’єктів управління ризиками в залежності від етапу процесу їх адміністрування

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| п/н | Етап адміністрування ризику | Основні суб’єкти які задіяні у заходах адміністрування ризику |
| 1 | Ідентифікація ризику | Працівники структурного підрозділу до функціональних повноважень якого входять питання формування та забезпечення ефективного функціонування системи ризик-менеджменту; працівники структурних підрозділів |
| 2 | Описання ризику | Працівники структурних підрозділів в яких були ідентифіковані ризики, а також експерти структурного підрозділу до функціональних повноважень якого входять питання формування та забезпечення ефективного функціонування системи ризик-менеджменту |
| 3 | Оцінювання ризику | Працівники структурного підрозділу до функціональних повноважень якого входять питання адміністрування фінансової та страхової діяльності, а також експерти структурного підрозділу до функціональних повноважень якого входять питання формування та забезпечення ефективного функціонування системи ризик-менеджменту |
| 4 | Ранжування ризиків відповідно до їх значущості | Ті ж самі особи які були визначені вище (див. п. 3), а також топ-менеджмент організації та її засновники (акціонери) |
| 5 | Інформування та комунікація | Ті ж самі особи які були визначені вище (див. п. 1), а також топ-менеджмент організації, її засновники (акціонери) та представники регулюючих органів |
| 6 | Конкретизація та реалізація заходів з управлінця ризиками | Топ-менеджмент організації (прийняття рішень щодо управління ризиками); керівники структурних підрозділів організації, а також працівники структурного підрозділу до функціональних повноважень якого входять питання формування та забезпечення ефективного функціонування системи ризик-менеджменту |
| 7 | Контроль та аналіз ефективності процесу управління ризиками | Ті ж самі особи які були визначені вище (див. п. 6) |

**П.3. Основні етапи формування ризик-менеджменту**

Основні етапи управління ризиками

Виявлення факторів ризику (опитування топ-менеджерів; «мозковий штурм» з керівниками структурних підрозділів; анкетування персоналу; узагальнення інформації яка надходить від суб’єктів зовнішнього середовища))

Розробка плану заходів щодо управління ризиками

Розробка системи оцінювання ризиків та складання їх каталогу (таблиця ризиків та картка ризиків)

Реалізація плану з управління ризиками та контроль

Основні етапи формування ризик-менеджменту

1-й етап

Усвідомлення засновниками (власниками, акціонерами, топ-менеджментом тощо) організації необхідності формування системи ризик-менеджменту; прийняття рішення щодо формування системи ризик-менеджменту; формулювання цілей, задач та структури ризик-менеджменту; розподіл повноважень та відповідальності між суб’єктами ризик-менеджменту; інституалізація системи ризик-менеджменту на рівні внутрішніх документів організації; організація навчання (підвищення кваліфікації) суб’єктів управління ризиками; опрацювання стратегії ризик-менеджменту та тактики його реалізації

2-й етап

Ідентифікація ризиків та їх структурування: з’ясування ризиків (об’єктів ризик-менеджменту) та їх оцінювання з прийняттям до уваги стадії життєвого циклу розвитку організації; класифікація і ранжування ризиків в залежності від природи їх виникнення, рівня загрози, можливості управління тощо; докладний опис кожного з виявлених ризиків та опрацювання рекомендацій щодо конкретних дій суб’єктів управління ризиками тощо. Розробка методичних порад та практичних рекомендацій для суб’єктів управління ризиками

3-й етап

Складання детального плану з управління ризиками (конкретизація суб’єктів та об’єктів управління ризиками; визначенням межи компетенції та відповідальності кожного з суб’єктів управління ризиками, а також механізму взаємодії між ними; визначення часу дії кожного з заходів ризик-менеджменту, а також обсягів ресурсів необхідних для їх реалізації; визначення критеріїв ефективності реалізації заходів ризик-менеджменту тощо

4-й етап

Формулювання конкретних завдань кожному з суб’єктів управління ризиками та доведення вимог щодо системи оцінювання ефективності їх роботи; розробка та впровадження у дію системи автоматизованого контролю ефективності функціонування системи ризик-менеджменту (за необхідністю); формулювання завдань кожному працівнику, виконання службових обов’язків якого, тим чи іншим чином пов’язано з управлінням ризиками тощо

5-й етап

Апробація функціонування системи ризик-менеджменту на практиці та оцінювання її ефективності в управлінні ризиками (вибір підрозділу організації на базі якого буде проведена апробація; запровадження у дію обраної моделі управління ризиками; з’ясування недоліків у функціонуванні системи ризик-менеджменту та опрацювання пропозицій щодо її удосконалення; зміна змісту та механізмів функціонування системи ризик-менеджменту (за необхідністю); обговорення отриманого досвіду в управлінні ризиками та його поширення серед суб’єктів управління ризиками)

5-й етап

Повномасштабне запровадження у дію апробованої та удосконаленої за змістом та практикою реалізації системи ризик-менеджменту

*Політика організації* щодо управління ризиками (визначення цілей, задач, принципів та методів управління ризиками; конкретизація змісту окремих категорій (власник ризику, ідентифікація ризику, картка ризику (графічне зображення ризику) тощо; форма реєстрів ризиків; організаційна структура ризик-менеджменту; система внутрішнього контролю управління ризиками тощо)

*Методологія* управління ризиками (зміст підходів до управління ризиками; визначення мети завдань управління для кожної з категорій ризиків; описування основних ризиків та визначення механізмів управління ними; особливості планування та реалізації заходів щодо управління ризиками; система контролю щодо управління ризиками та механізми вдосконалення системи ризик-менеджменту тощо)

*Регламент* управління ризиками (детальне описання етапів та процесів ризик-менеджменту; терміни; розподіл відповідальності та повноважень тощо)

Формування системи ризик-менеджменту передбачає опрацювання таких документів

*Обмін інформацією та консультації*: розробка плану обміну інформацією; визначення меж ризик-менеджменту в системі управління організацією; з’ясування інтересів суб’єктів та об’єктів ризик-менеджменту; поєднання наявних у розпорядженні організації знань щодо управління ризиками у межах одного структурного підрозділу; аналіз поглядів всіх суб’єктів управління ризиками щодо загроз та наслідків кожного з ризиків; обговорення та затвердження програми управління ризиками тощо

*Встановлення межи компетенції ризик-менеджменту*: визначення зовнішньої межі функціонування ризик-менеджменту (значущість зовнішніх умов ведення бізнесу: соціально-економічні умови, екологічні, політичні тощо); визначення внутрішньої межі функціонування ризик-менеджменту (можливості організації впливати на ризики; стандарти організації щодо управління ризиками; структура організації); визначення критеріїв управління ризиками тощо

*Обробка ризику*: прийняття рішення щодо управління ризиками; відповідність ризику заздалегідь визначеним стандартам тощо

*Безпосередня оцінка ризику* (для кожного ризику може бути використана окрема методика) пов’язана з необхідністю розуміння: можливості управління ризиком; методики обробки ризику; пріоритетів в управління ризиками; стратегії та тактики управління ризиками тощо

*Моніторинг і аналіз ризиків* спрямовані на перевірку: достовірність інформації про ризик; рівень досягнення встановленої мети та якість отриманих результатів; відповідність результатів сформульованим задачам; ефективність обробки ризиків. Результати моніторингу відображуються у звіті

Менеджмент

ризику: основні процедури та їх зміст

**ТЕМА 5. КОНЦЕПЦІЇ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ** (методи оцінки ризику та його вимір; технології оцінки небезпеки ризиків; концепція мінімізації ризику; концепція допустимого ризику; ризик як ресурс).

**П.1. Консолідований ризик організації та концепції управління ризиками**

**П.2. Концепція мінімізації ризику**

**П.3. Концепція допустимого ризику**

**П.4. Ризик як ресурс**

***Базова література до теми:***

Королькова Е.М. Риск-менеджмент: управление проектными рисками: учебное пособие / Е.М. Королькова. – Тамбов: Изд-во ФГБОУ ВПО «ТГТУ», 2013. – 160 с.

***Контрольні запитання***

1. Розкрийте зміст методів управління ризиками (під час відповіді використовуйте зміст: концепції мінімізації ризику; концепції прийнятного ризику; концепції ризику як ресурсу).

2. В контексті змісту концепції прийнятного ризику надайте загальну характеристику господарських ризиків (під час відповіді наведіть приклади ідентифікації господарських ризиків тієї організації, у справах якої ви обізнані).

3. Визначте ті з причин, які обумовлюють концептуалізацію прийнятного ризику у межах окремої концепції теорії економічного ризику.

4. Визначте основні недоліки та переваги концепції прийнятного ризику (під час відповіді ідентифікуйте недоліки та переваги прийнятого ризику на прикладі системи ризик-менеджменту тієї організації, у справах якої ви обізнані).

5. Ідентифікуйте основні ознаки можливості використання концепції ризику як ресурсу для управління ресурсно-схожими ризиками

6. Надайте загальну характеристику загально-схожих ризиків (під час відповіді ідентифікуйте загально-схожих ризиків у межах системи ризик-менеджменту тієї організації, у справах якої ви обізнані).

**П.1. Консолідований ризик організації та концепції управління ризиками**

*Юридичний ризик*: правова відповідальність організації за якість продукції та безпеку технологічних процесів; відповідальність за судовими позивами споживачів, акціонерів, податкових органів, партнерів тощо

*Податковий ризик*: збільшення обсягів податкових відрахувань; скасування податкових пільг тощо

*Маркетинговий ризик* або ризик ринку продукції: втрата лояльності клієнтів; недостатня якість продукції; зміна пріоритетів споживачів щодо властивостей продукції; зростання конкуренції; зміна стандартів та норм тощо

*Фінансовий ризик*: зміна обсягів капіталовкладень; інфляція; порушення договірних домовленостей; зміна умов кредитування

*Адміністративно-законодавчий ризик*: зміна законодавства щодо умов функціонування на ринку або забезпечення ресурсами; відмова держави від підтримки певної галузі економіки; зміна митних процедур та правил тощо

*Операційний ризик*: ненадійність обладнання та застарілі технології; збільшення браку

Консолідований

ризик організації

Концепції

управління ризиками

Мінімізація ризику

Допускання ризику

Ризик як ресурс

В основу змісту концепції управління ризиками, незалежно від різновиду її формалізації, покладено такі припущення

Ризик не є статичним та постійним, як за формою та потужністю свого прояву, так і за своїм змістом, а отже точка докладання максимальних зусиль щодо впливу на ризик також не є фіксованою

Суб’єкти управління ризиками можуть здійснювати ефективний вплив лише за умови ідентифікації ризику та достатньому рівні проведення його аналізу (оцінювання)

Факт оцінювання ризику на рівні високого не повинен розглядатись суб’єктом управління ризиками на рівні достатньої підстави для відмови від діяльності по відношенню до якої було ідентифіковано відповідний ризик; суб’єкт управління ризиками завжди має можливість знайти (забезпечити) компроміс між загрозою втрати (ризиком) та очікуваною вигодою (прибутком)

Повна відмова від ризику, це не лише відмова від прибутку, а у тому числі й часткова втрата потенціалів для подальшого розвитку

**П.2. Концепція мінімізації ризику**

В основу змісту концепції покладено припущення про те, що ризик несе загрозу ефективності функціонування організації в цілому або її структурних підрозділів, а також є джерелом для розвитку деструктивних процесів

Використання концепції мінімізації ризиків є виправданим для тих ризиків, які містять загрози для життя та здоров’я людей, а також навколишнього середовища

Ризики виникнення аварії (нештатної ситуації) на АЕС повинен бути мінімізований не залежно від вартості заходів, адже її наслідки є катастрофічними не лише для конкретної організації, а і для регіону в цілому. У наведеному прикладі використання суб’єктами управління інструментарію концепції мінімізації ризиками є не лише виправданим, а і обов’язковим

Ризики того, що старий несправний автомобіль непопулярної моделі буде викрадено не є високими, а отже дії його власника щодо мінімізації ризиків викрадення транспортного засобу (встановлення сигналізації та механічної системи запобігання викраденню; купівля або оренда місця для паркування на охороняємому майданчику або купівля гаражу тощо), з огляду на високий рівень собівартості відповідних заходів, не є виправданими. У наведеному прикладі використання суб’єктами управління ризиками інструментарію концепції мінімізації ризиками не є доцільним

Доцільність використання суб’єктом управління ризиками інструментарію концепції мінімізації ризиками залежить як від різновиду ідентифікованих ризиків, так і від та конкретного об’єкту ризик-менеджменту

Слід розуміти, що заходи з мінімізації ризиків, не лише зменшують вірогідність виникнення (розвитку) ризиків, а і зменшують можливості організації в отриманні додаткових прибутків (за певних абстрагувань можемо констатувати наявність парадоксальної ситуації: підвищення рівня ризику обумовлює підвищення вірогідності втрат (використання інструментарію концепції мінімізації ризиками є доцільним), але з іншого боку, зниження рівня ризику, як результат професійної діяльності суб’єктів управління ризиками, зменшує вірогідність отримання організацією високих прибутків

Концепція мінімізації ризику

Може розглядатись через призму таких концептів: «мінімізації ризиків та максимізації вигід»; «хеджування»

Розбудована на традиційному уявленні про місце та роль ризику в процесі організаційної діяльності (ризик – втрати)

Передбачає використання тих методів управління ризиками, які забезпечують їх мінімізацію

Ефективність діяльності суб’єкта ризик-менеджменту оцінюється через призму рівня зменшення виявлених ризиків

Концепція мінімізації ризику

Мінімізація ризиків

Використання суб’єктом ризик-менеджменту наявних у його розпорядженні способів, засобів, методів тощо для зниження ступеня ризику

Використання інструментарію ризик-менеджменту з метою підтримання ідентифікованого ризику на тому рівні, якій не загрожує інтересам організації (акціонерам, власникам компанії тощо)

Приклади мінімізації ризиків

Дії суб’єктів ризик-менеджменту щодо: недопущення (запобігання) розвитку небажаних явищ (подій); зниження частоти прояву або ступеня тяжкості небажаних ситуацій; мінімізації негативних наслідків впливу на організацію або її елемент, тих чи інших ризиків

Форма профілактики тих ризиків, уникнення від яких не уявляється можливим

Загальна характеристика змісту

Принципи мінімізації ризиків

1) не варто ризикувати більше, ніж це може дозволити та частина капіталу, втрата якої не завдасть руйнівного впливу діяльності структурного підрозділу організації (обмеження ризику організації ризиком її окремого структурного підрозділу, тобто ризикує не вся організація, а лише її частина);

2) перед прийняттям рішення про рівень мінімізації ризиків слід визначитися з балансом між «ризик-прибуток» та «ризик-втрата» (мінімізація ризику не повинна стати причиною втрати прибутку або вигод)

Методи мінімізації ризиків

Отримання від контрагентів певних гарантій (страхування, поручительство тощо); продаж дорогих товарів в кредит (розстрочку) на умовах лізингу (мінімізація кредитного ризику); скорочення переліку форс-мажорних обставин в контрактах з контрагентами; використання системи опціонних угод при біржових операціях (валютних, фондових, товарних), що дозволяє мінімізувати (до розміру сплаченої опціонної премії) цінові, інфляційні та деякі інші види фінансових ризиків тощо

Опціон – це угода, за якою потенційний покупець (продавець) активу отримує не зобов’язання, а право здійснити покупку (продаж) відповідного активу за заздалегідь обговореною ціною та у визначений угодою період. Іншими словами, уникнення зобов’язань може бути розглянуто як механізм зменшення ризику

Група технічних методів мінімізації ризиків

Група

правових методів мінімізації ризиків

Група організаційних методів мінімізації ризиків

Група економічних

методів мінімізації ризиків

Група технічних методів мінімізації ризиків

Технічні методи засновані на використанні організацією різних технічних засобів, використання яких мінімізує вірогідність виникнення небажаної ситуації

Прикладом використання суб’єктом ризик-менеджменту технічних методів мінімізації ризиків є

встановлення системи протипожежного контролю (протипожежна сигналізація; система автоматичного гасіння пожежі тощо) – для мінімізації ризику виникнення та розповсюдження пожежі

встановлення системи охорони (відео спостереження; охоронна сигналізація тощо) – для забезпечення контролю за переміщенням осіб та недопущенні проникнення на об’єкт сторонніх осіб

встановлення електронної системи якості продукції – для зменшення обсягів браку

Група

правових методів мінімізації ризиків

Правові методі засновані на використанні організацією інструментарію правових норм та зобов’язань встановлених як на організаційному так і на загальнодержавному рівнях

Прикладом використання суб’єктом ризик-менеджменту правових методів мінімізації ризиків є

встановлення державою стандартів випуску окремої групи товарів, продукції тощо. Наприклад, встановлення норм щодо конструктивної особливості будівель, возведення яких передбачено у сейсмічно небезпечних районах,значно зменшує ризик руйнування споруд під час землетрусу

формалізація організацією взаємовідносин з постачальниками сировини та споживачами продукції. Наприклад, встановлення організацією умов безкоштовного гарантійного обслуговування товару, мінімізує вірогідність звернення споживача до сервісного центру для безкоштовного усунення тих несправностей продукції, які були спричинені споживачем внаслідок некоректного поводження з продукцією

встановлення норм поведінки та правил взаємодії між суб’єктами та об’єктами ризик-менеджменту тощо

Група організаційних методів мінімізації ризиків

Організаційні методи засновані на використанні організацією потенціалів власної структури для запобіганню прийняття необґрунтованого управлінського рішення

Прикладом використання суб’єктом ризик-менеджменту організаційних методів мінімізації ризиків є

ухилення від ризиків за результатами експертної оцінки проекту; розподіл ризику між учасниками проекту (постачальники, виробники, споживачі); диверсифікація ризиків, наприклад розподіл інвестицій між різними проектами; локалізація джерела ризику (точна ідентифікація ризику та підвищена увага до його адміністрування); компенсація ризиків (під час планування слід передбачити компенсацію майбутніх труднощів, наприклад шляхом формування резервів) тощо

Група економічних

методів мінімізації ризиків

Економічні методи засновані на використанні організацією таких інструментів, як: страхування, застава, неустойка (штраф, пеня), порука (гарантія), завдаток

Загальна характеристика економічних методів мінімізації ризиків

Страхування – це вид цивільно-правових відносин щодо захисту майнових інтересів фізичних осіб та юридичних осіб у разі настання певних подій (страхових випадків), визначених договором страхування або чинним законодавством, за рахунок грошових фондів, що формуються шляхом сплати фізичними особами та юридичними особами страхових платежів (страхових внесків, страхових премій) та доходів від розміщення коштів цих фондів (Закон України «Про страхування»)

Застава – це спосіб забезпечення зобов'язань, якщо інше не встановлено законом (Закон України «Про заставу). Заставою може бути забезпечена будь-яка вимога, що не суперечить законодавству України, зокрема така, що випливає з договору позики, кредиту, купівлі-продажу, оренди, перевезення вантажу тощо. Застава може мати місце щодо вимог, які можуть виникнути у майбутньому, за умови, якщо є угода сторін про розмір забезпечення заставою таких вимог

Неустойка – це визначена законом або договором грошова сума, яку боржник повинен сплатити кредиторові у разі невиконання або неналежного виконання зобов’язання (наприклад, прострочення строків виконання зобов’язання) (Цивільний кодекс України). Неустойка поділяється на пеню та штраф. .Штраф – це неустойка, що обчислюється у відсотках від суми невиконаного або неналежно виконаного зобов’язання. Пеня - це неустойка, що обчислюється у відсотках від суми несвоєчасно виконаного грошового зобов’язання за кожен день прострочення виконання

Завдатком є грошова сума або рухоме майно, що видається кредиторові боржником у рахунок належних з нього за договором платежів, на підтвердження зобов'язання і на забезпечення його виконання (Цивільний кодекс України)

Порука – це договір, за яким поручитель поручається перед кредитором боржника за виконання ним свого обов’язку (Цивільний кодекс України). Іншими словами, у разі неспроможності основного боржника нести взяті на себе зобов’язання (виплата відсотків по кредиту, повернення боргу тощо), відповідальність переходе до тієї особи, яка виступила поручителем (поручитель відповідає перед кредитором у тому ж самому обсязі, що і боржник). До поручителя, який виконав зобов’язання, переходять усі права кредитора за цим зобов’язанням

Життєвий досвід (знання, уміння, звички тощо, тобто все те, що робить суб’єкта управління ризиками до їх професійного адміністрування (управління))

Інтуїція (здатність миттєвого розуміння сенсу подій та знаходження алгоритму (механізмів) вирішення питань (задач) без достатнього рівня усвідомлення причинно-наслідкових зв’язків)

Мінімізація ризику (психологічний аспект)

**П.3. Концепція допустимого ризику**

Виникнення концепції пов’язують з неспроможністю концепції мінімізації ризику забезпечити, з одного боку, усунення ризику (деякі з ризиків не можуть бути усунені), а з іншого – забезпечити використання позитивних ефектів від ризиків (ризик не лише може, а і повинен розглядатися як умова отримання прибутку)

Зміна пріоритетів в адмініструванні ризиків з забезпечення абсолютної безпеки (характерно для концепції мінімізації ризиків) на прийняття небезпеки такого рівня, який може бути прийнятий організацією у конкретних умовах її розвитку

Ризик не обов’язково повинен бути усунений, адже його усунення може позначитись на обсягах отримання прибутків. Отже, ризик слід зменшити до того рівня, який перестає нести відчутну (руйнівну) загрозу для організації або її структурних підрозділів

Концепція допустимого ризику

Обґрунтування змісту концепції допустимого ризику через призму господарського ризику

Економічна енциклопедія тлумачить господарський ризик через призму виробничо-комерційної діяльності в умовах невизначеності через недостатню поінформованість, вплив зовнішніх чинників (конкурентів, діяльності держави тощо), за якої не гарантується отримання прибутку

Виникнення господарського ризику обумовлено об’єктивними причинами (неповнота інформації про об’єкт управління та умови у межах яких він позиціонує; необ’єктивність інформації про середовище у межах якого здійснюється вплив суб’єкта управління на об’єкт управління; невизначеність майбутнього тощо) Господарський ризик є об’єктивною властивістю підприємницької діяльності

Підґрунтям для виникнення господарського ризику є вибір суб’єктом управління однієї з альтернатив управлінського рішення. Господарський ризик є завжди та ніколи не може бути нульовим

Відносно низький рівень ризику може означати, що прийняте управлінське рішення (обраний напрям діяльності) не має новизни, а отже не є конкурентоспроможним (обсяги очікуваного прибутку можуть не задовольнити очікувань інвесторів)

Господарський ризик може бути оцінений через призму співвідношення стартового та підсумкового (фінального) ризиків, тобто завжди існує так званий некомпенсований ризик (суб’єкти ризик-менеджменту не можуть забезпечити повне усунення ризиків, адже господарські ризики пов’язані з ресурсами, у тому числі і людськими (кадрові ризики), та товарами і послугами (зміна кон'юнктури ринку в залежності від поведінки конкурентів та споживачів)

Рівнем господарського ризику можна управляти шляхом впливу безпосередньо на сам ризик, а також на умови його формування та розвитку

Концепція допустимого ризику є однією з загальних концепцій ризик-менеджменту, адже ця концепція розбудована у межах змісту теорії економічного ризику, а саме: ризик пов’язано з наявністю альтернатив для вибору; ризик об’єктивно обумовлено невизначеністю

Концепція допустимого ризику, у порівнянні з теорією ризику, має свої особливості (принципові відмінності), що створює передумови для її ідентифікації на у межах самостійного напряму

Концепція допустимого ризику

Предметом уваги теорії економічного ризику є: пов’язані з ризиком економічні ситуації; методи кількісного вимірювання ризику та його комплексного оцінювання; принципи прийняття рішень в умовах невизначеності (ризику) тощо

Особливості концепція допустимого ризику

Управління ризиком здійснюється з прийняттям до уваги необхідність його поділу на стартовий та підсумковий ризики

Рівень ризику слід зменшувати не до мінімального (така дія суб’єкту ризик-менеджменту відповідає концепції мінімізації ризиків), а до прийнятного рівня

Рівень ризику в інноваційній діяльності вище у порівнянні з традиційними напрямами

Не дозволяє врахувати розмір вигоди та ступінь реальності цієї вигоди. Суб’єкти ризик-менеджменту не можуть визначити яка саме властивість (потенціал) ризику має можливість стати джерелом для збільшення прибутку

Не дозволяє використати потенціали феномену ризику для збільшення прибутку організації у повному обсязі (концепція допустимого ризику, не дивлячись на розуміння позитивних можливостей ризику, не дозволяє прийняти ризик у повному обсязі та тим самим залишає частину його потенціалів поза межами інструментів отримання прибутку

Недоліки концепції допустимого ризику

Концепції мінімізації ризику

Концепції допустимого ризику

Суб’єкт ризик-менеджменту здійснює вибір концепції з прийняттям до уваги таких аспектів

У разі, якщо можливі втрати від ризику є занадто великими (катастрофічними не лише для організації, а для сторонніх по відношенню до неї суб’єктів), то слід обрати концепцію мінімізації ризику (наприклад, мінімізація ризику виникнення техногенної катастрофи). Іншими словами, вибір концепції мінімізації ризиків є виправданим для управління катастрофічними ризиками

**П.4. Ризик як ресурс**

Ризик є потенційною можливістю (інструментом) для підвищення ефективності функціонування організації. Використання суб’єктом управління потенціалів ризику передбачає, з одного боку, зменшення рівня невизначеності, а з іншого, використання його потенціалу (наприклад, вихід організації на нові ринки збуту продукції передбачає зменшення рівня невизначеності, адже організація стає актором відповідного процесу, а з іншого – користується потенціалом цієї невизначеності (новий, до цього невідомий, ринок збуту – нові можливості)

Ризик є не лише загрозою, а джерелом прибутку. Іншими словами, ризик може розглядатися на рівні ресурсу для підвищення ефективності діяльності організації

Інколи, суб’єкту ризик-менеджменту варто зосередитись не на питаннях зниження ризиків, а на можливості використання їх позитивного потенціалу

В окремих ситуаціях ефект від збільшення ризику може бути порівняно з ефектом від зростання обсягів виробництва та реалізації товарів (послуг)

Управління ризиком як ресурсом спрямовано не на сам ризик, а на першопричину його виникнення, тобто на невизначеність (використовується потенціал не стільки самого ризику, скільки причини його виникнення, тобто потенціал невизначеності)

Збільшення рівня ризику обумовлює виникнення позитивних ефектів, наприклад збільшення прибутку або отримання частки ринку. Збільшення рівня ризику може забезпечувати позитивний результат лише до якоїсь межі, після якої ризик перестає виконувати функції ресурсу та перетворюється на джерело небезпеки (ризик можна збільшувати до певної межі, після якої позитивні ефекти від реалізації його потенціалів, у порівнянні з ступенем зростання загроз (зростання вірогідності виникнення втрат), втрачають свій сенс)

Управління ризиком у межах концепції «Ризик як ресурс» передбачає збільшення суб’єктом ризик-менеджменту ризиків до того рівня, на якому їх позитивні ефекти є найбільш відчутними, а можливості втрат найменш вірогідними. Результатом управлінського впливу на ризик стає новий стан співвідношення між бажаними та небажаними подіями (встановлення балансу між позитивним та негативним ефектами; досягнення оптимального рівня)

Загальна характеристика змісту концепції ризику як

ресурсу

Ознаки які характеризують ризик як

ресурс

Просторова та часова обмеженість

Певні якісні та кількісні параметри

Можливість бути використаним

Ризик має такі ж самі характеристики як ї фактори виробництва, а саме: вартість та вимір;обмежений простір, та споживчі властивості; здатність забезпечувати результат тощо

Можливість бути вичерпаним

Використання потенціалів концепції «ризик як ресурс» є найбільш ефективним у межах адміністрування інноваційних проектів, адже саме інноваційних проектах зосереджена критична частка так званих позитивних екстерналій

Будь-який проект, вже сам по собі, є ризиком, адже ми не маємо однозначно вірної інформації щодо: умов реалізації проекту; змісту дій та рефлексії суб’єктів та об’єктів управління; тенденцій розвитку інституціонального середовища тощо. Реалізація інноваційного проекту, на відміну від звичайного, передбачає дію в умовах підвищеного рівня невизначеності. Разом з тим, характеристики інноваційного проекту, які є джерелом ризику, містять у собі потенціали для потужного розвитку організації

У 2015 році, всесвітньо відома гра «Pokemon GO» (цей проект має всі ознаки інноваційного продукту) забезпечила своїм розробникам значно більший прибуток ніж мали можливість заробити вітчизняні компанії-експортери аграрної продукції ($20 млрд. проти $14,6 млрд.)

На переконання Й. Шумпетера під інновацією слід розуміти нову комбінацію ресурсів, мотивовану підприємницьким духом. Іншими словами, інновація або нововведення – церезультат науково-технічної діяльності, який матеріалізований у вигляді нової продукції, вироблення якої відбулось внаслідок використання результатів наукових досліджень

Керівник організації ідентифікує та приймає ризики на етапі опрацювання та прийняття управлінського рішення

Керівник організації вживає заходи щодо зменшення впливу негативних факторів ризику (мінімізація ризику до оптимального рівня та його підтримання)

Керівник організації вживає заходи щодо визначення та підвищення позитивних ефектів ризику

Ігнорування ризиків та невизначеності (керівник знає про існування ризиків та їх можливі негативні наслідки, але не змінює прийнятого рішення)

Управління ризиком за напрямом підсилення його позитивних ефектів (керівник знає про існування ризиків та за результатами їх ретельного аналізу приймає рішення щодо підсилення їх позитивного ефекту

Пасивне та активне ухилення від ризиків (керівник знає про існування ризиків та приймає їх до уваги у межах професійної діяльності організації (пасивне ухилення) або вживає заходи щодо мінімізації їх негативних наслідків (активне ухилення)

Основні

методи управління ризиками

Особливості прийняття управлінського рішення

**ТЕМА 6. ОСОБЛИВОСТІ РИЗИК МЕНЕДЖМЕНТУ В СУЧАСНІЙ ОРГАНІЗАЦІЇ** (організаційно-структурна схема служби ризик-менеджменту; політика у сфері ризик-менеджменту та настанови з ризик-менеджменту; етапи та організація ризик менеджменту; управління ризиками на життєвих циклах реалізації проекту).

**П.1. Організаційно-структурна схема служби ризик-менеджменту**

**П.2. Основні документи у сфері ризик-менеджменту**

**П. 3. Характеристика ризик-менеджменту як різновиду управлінської діяльності. Етапи та організація ризик менеджменту**

***Базова література до теми:***

Старостіна А.О. Ризик-менеджмент: теорія та практика : навч. посіб. / А.О. Старостіна, В.А. Кравченко. – К.: ІВЦ “Видавницт-во «Політехніка»”, 2004. – 200 с.

Королькова Е.М. Риск-менеджмент: управление проектными рисками: учебное пособие / Е.М. Королькова. – Тамбов: Изд-во ФГБОУ ВПО «ТГТУ», 2013. – 160 с.

***Контрольні запитання***

1. Сформулюйте підходи до формування структури підрозділу ризик-менеджменту в організації (під час відповіді визначте суб’єктів ризик-менеджменту та сформулюйте їх функціональні повноваження).

2. Визначте обов’язки ризик-менеджменту на прикладі зарубіжної компанії (під час відповіді порівняйте обов’язки ризик-менеджменту у зарубіжній компанії з відповідними обов’язками тієї організації, у справах якої ви обізнані).

3. Які різновиди документації з ризик-менеджменту ви знаєте? Надайте загальну характеристику змісту окремих документів з ризик-менеджменту.

4. Надайте загальну характеристику змісту: декларації з ризик-менеджменту; настанови з ризик-менеджменту; програми управління ризиками та її структури.

5. Розкрийте зміст ризик-менеджменту як різновиду професійної діяльності. Сформулюйте зміст ризик-менеджменту в контексті вузького та широкого підходів до його тлумачення.

6. Визначте основні принципи управління проектними ризиками та надайте характеристику їх змісту

7. Розкрийте зміст основних етапів управління ризиками (під час відповіді надайте характеристику змісту та послідовності виконання етапів)

8. Розкрийте зміст діяльності з управління ризиками, а також визначте типові повноваження ризик-менеджера. Розкрийте зміст та основні принципи Положення з управління ризиками?

**П.1. Організаційно-структурна схема служби ризик-менеджменту**

Формування та забезпечення ефективного функціонування системи ризик-менеджменту

Формування структури управління ризиками з прийняттям до уваги всіх можливих напрямів їх проявів

Визначення межі прийняття ризиків та опрацювання методики їх оцінювання

Розробка та реалізація політики управління ризиками

Складання опису ризиків з визначенням небезпек та індикаторів стану їх загрози для організації

Управління функціонуванням та розвитком системи ризик-менеджменту

Складання пропозицій щодо змісту портфелю ризиків (ризики та стратегія і тактика управління ними)

Розробка та реалізація програм навчання персоналу щодо виявлення ризиків та вибору моделі управління ними

Основні завдання служби ризик-менеджменту

Планування – дії та рішення суб’єктів ризик-менеджменту щодо стратегії, тактики та плану дій організації за напрямом ідентифікації, аналізу (оцінювання) ризиків, а також визначення компетенції управління ними

Організація – це процес формування та забезпечення функціонування структури ризик-менеджменту з прийняттям до уваги рівня та змісту компетенції кожного з її елементів (розподіл компетенції, прав та обов’язків між суб’єктами та об’єктами управління тощо)

Стимулювання – це процес, за допомогою якого суб’єкт управління спонукає (здійснює цілеспрямований вплив) членів організації (суб’єктів ризик-менеджменту) до ефективної діяльності з прийняттям до уваги потреб кожної конкретної особистості (цілі організації повинні біти корелюватися з цілями членів організації)

Координація – це узгодження у часі та просторі індивідуальних та спільних дій суб’єктів ризик-менеджменту щодо управління ризиками (складання алгоритму узгодженого використання ресурсів організації)

Контроль – це цілеспрямована діяльність суб’єкту управління щодо порівняння отриманих під час управління ризиками результатів з очікуваними

Корегування – удосконалення змісту та механізмів управління ризиками

Основні функції, виконання яких покладено на службу ризик-менеджменту

Служба ризик-менеджменту (суб’єкти ризик-менеджменту; структурні підрозділи структури (системи) ризик-менеджменту тощо) повинна забезпечувати ефективну реалізацію кожної з функцій

Основні підходи до організації службу ризик-менеджменту в організації

Утворення окремого *спеціалізованого структурного підрозділу* (спеціалізований на вирішенні питань ризик-менеджменту підрозділ акумулює всі функції щодо ідентифікації, аналізу (оцінювання) управління ризиками та забезпечує зацікавлених суб’єктів управління інструментарієм (методи, засоби, механізми тощо) управління ризиками, а також забезпечує власними силами формування і реалізацію стратегії управління ризиками). Практика утворення окремого спеціалізованого структурного підрозділу є поширеною, такою що вважається традиційною для ефективного управління ризиками)

Основні завдання підрозділу

Розробляє та реалізує стратегію (політику) ризик-менеджменту, а також здійснює розподіл повноважень в управлінні ризиками між структурними підрозділами (працівниками) організації; забезпечує управління діяльністю суб’єктів ризик-менеджменту, а також координує їх роботу тощо

Здійснює практичні заходи щодо реалізації функцій ризик-менеджменту (ідентифікація та класифікація ризиків; аналіз ризиків та їх оцінювання; прогнозування впливу ризиків на функціонування та розвиток організації; планування та реалізація заходів щодо підвищення професійного рівня задіяних в системі ризик-менеджменту осіб тощо)

Структура підрозділу

Директор департаменту ризик-менеджменту (як правило, посаду обіймає один з заступників керівника організації)

менеджер з страхової діяльності (страховий адміністратор); менеджер з безпеки та запобігання збиткам (інженер з техніки безпеки); менеджер по роботі з претензіями (адміністратор претензій); спеціаліст з правового забезпечення (юрист); аналітик тощо. Запропонована структура є лише прикладом, а отже може змінюватись в залежності від специфіки управління ризиками в організації

*Формування робочої групи* (постійно діючої комісії) з вирішення питань ризик-менеджменту. Тобто, структура організації, з огляду на специфіку діяльності, не передбачає формування окремого підрозділу, а функції ризик-менеджменту розподіляються між окремими суб’єктами управління (працівниками організації)

Особливості роботи

Ідентифікація, аналіз (оцінювання) та адміністрування ризиків є обов’язком керівників структурних підрозділів

*Передача управління ризиками* за межі організаційної структури (аутсорсинг)

До складу групи можуть входити керівники структурних підрозділів (суб’єкти ризик-менеджменту), а також інші працівники організації (аналітики, експерти). Група збирається на постійній основі та опрацьовує пропозиції щодо змісту та практики ризик-менеджменту. Керівник кожного структурного підрозділу інформує всіх членів групи щодо ідентифікованих ризиків та пропонує механізми управління ними. Група опрацьовує стратегію та тактику ризик-менеджменту та подає відповідний документ на затвердження керівнику організації

Приклад

розбудови структури ризик-менеджменту з утворенням спеціалізованого відділу

Керівник організації

Функціональний відділ 1 (наприклад, відділ маркетингу)

Функціональний відділ 2 (наприклад, юридичний відділ)

Функціональний відділ 3 (наприклад, відділ забезпечення )

Функціональний відділ 4 тощо (інші відділи організації)

Функціональний відділ N (відділ з ризик-менеджменту)

Інформаційно-аналітичний відділ (аналіз та експертне оцінювання ризиків та прогнозування їх розвитку; інформаційне забезпечення суб’єктів ризик-менеджменту тощо)

Відділ методичного забезпечення та планування управління ризиками (розробка методик оцінки та моніторингу ризиків; складання планів; розподіл компетенції тощо)

Відділ контролю та моніторингу системи ризик-менеджменту (оцінювання стану функціонування системи управління ризиками та визначення напрямів удосконалення)

Відділ адміністрування ризиків та їх правового забезпечення (розробка програм мінімізації ризиків та їх страхування; робота з претензіями споживачів та партнерів тощо)

Приклад

розбудови структури ризик-менеджменту без утворення спеціалізованого відділу

Функціональний відділ 2 (наприклад, юридичний відділ)

Функціональний відділ 3

(наприклад, відділ забезпечення )

Реалізація функцій ризик-менеджменту у межах компетенції відділу

Ризики та інформація щодо існуючої практики їх адміністрування; стан та умови функціонування організації; поведінка конкурентів, споживачів та партерів; тенденції розвитку організаційного та інституціонального середовища тощо

Функціональний відділ 1 (наприклад, відділ маркетингу)

Функціональний відділ 4

(будь-який інший структурний відділ)

Реалізація функцій ризик-менеджменту у межах компетенції відділу

Реалізація функцій ризик-менеджменту у межах компетенції відділу

Реалізація функцій ризик-менеджменту у межах компетенції відділу

Узагальнення та аналіз практики ідентифікації ризиків та їх адміністрування у межах роботи постійно діючої комісії з вирішення питань ризик-менеджменту. Опрацювання проекту стратегії (політики) з управління ризиками

Керівник організації

Реалізація функцій ризик-менеджменту може бути передана за межі організації

(аутсорсинг)

Іноді, організації вигідніше (доцільніше) передати систему ризик-менеджменту або її окремі функції (наприклад, ідентифікація та оцінка ризику; управління окремими ризиками тощо) за межи організаційної структури. В практиці ризик-менеджменту такий «субпідряд» називають аутсорсингом управління ризиком (субпідрядниками зазвичай виступають страхові компанії і брокери, банки та інші фінансові організації тощо)

Основні переваги аутсорсингу управління ризиками (Risk management outsourcing)

Організація має можливість відмовитись від необхідності включення до штату посад, професійна діяльність за якими, передбачає виконання функцій ризик-менеджменту, що з одного боку, заощаджує бюджет організації, а з іншого – дозволяє користуватися послугами висококваліфікованих фахівців

Відчутна економія на витратах пов’язаних з функціонуванням організаційної системи ризик-менеджменту, адже виконання комплексу заходів у межах окремого функціонального визначеного блоку силами та засобами організації, за певних умов, може обходиться дорожче чим передача цих функцій за межі організаційної структури

Можливість використання повного обсягу організаційних ресурсів у межах основного напряму професійної діяльності (зосередження на основному напрямі діяльності)

Отримання переваг від професійного управління ризиками, а також можливість розділити ризики на ті які організація обслуговує самостійно, та ті які обслуговує стороння організація

Визначення ризиків які можуть бути мінімізовані за умови укладання страхових договорів

Аналіз змісту та практики забезпечення виконання контрактів (договорів) організації через призму системи ризик-менеджменту

Забезпечення дотримання норм які регулюють діяльність організації та її структурних підрозділів

Укладання страхових договорів та аналіз тих які були укладені раніше

Забезпечення роботи з претензіями споживачів, партнерів тощо

Виявлення (ідентифікація) ризиків, їх аналіз та складання програм (планів) щодо управління ризиками, а також забезпечення їх виконання

Організація та проведення навчання персоналу з питань віднесених до компетенції ризик-менеджменту

Розробка так званих нестрахових систем фінансування ризиків та спричинених ними збитків

Розробка та забезпечення реалізації страхових програм для персоналу

Основні обов’язки суб’єктів ризик-менеджменту (на прикладі зарубіжних компаній)

**П.2. Основні документи у сфері ризик-менеджменту**

Основні документи які розробляються в системі ризик-менеджменту

Декларація з ризик-менеджменту

Настанови з ризик-менеджменту

Програма управління ризиками

Стратегія компанії (організації) може містити окремий підрозділ щодо політики ризик-менеджменту та принципів його реалізації на практиці

Звіт з управління ризиками

Наявність декларації з ризик-менеджменту, окрім формалізації (інституалізації) відповідних напрямів організаційної роботи, забезпечує такі основні переваги

Декларація містить викладення основних цілей, завдань та принципів управління ризиками в організації, а також опис методів ризик-менеджменту, використання яких суб’єктами управління є припустимим (наприклад: зниження можливості виникнення аварій; формування стабілізаційних (резервних) фондів для фінансування можливих втрат; страхування тощо)

У самому спрощеному вигляді декларація відображує філософію організації щодо управління ризиками (відношення організації до ризиків; розмежування повноважень між суб’єктами ризик-менеджменту; персоналізація відповідальності тощо)

Декларація розробляється під керівництвом заступника керівника організації, як правило він же очолює підрозділ з управління ризиками, фахівцями з ризик-менеджменту (працівники організації) за участю зовнішніх консультантів. Декларація затверджується керівником організації

Процес опрацювання змісту декларації (формулювання тез, обговорення проблемних питань, визначення пріоритетів тощо) сприяє усвідомленню суб’єктами управляння важливості ризик-менеджменту для ефективного функціонування та розвитку організації

Загальна характеристика форми та змісту декларації з ризик-менеджменту

Конкретизація місця та ролі кожного з суб’єктів ризик-менеджменту в процесі управлінні ризиками

Конкретизація мети, завдань та принципів ризик-менеджменту у межах одного документу

Підвищення якості опрацювання поточних та стратегічного планів розвитку організації з прийняттям до уваги функцій ризик-менеджменту (збалансований розподіл повноважень та відповідальності щодо управління ризиками у просторі та часі)

Закріплення прав та обов’язків суб’єктів ризик-менеджменту щодо реалізації його основних функцій

Залучення персоналу організації до процесу виявлення та управління ризиками

Декларація з ризик-менеджменту може бути оформлена у вигляді документу «Декларація політики ризик-менеджменту» (назва може змінюватись, але зміст декларації, як правило, пов’язують з визначенням (проголошенням) місця, ролі, принципів та змісту діяльності щодо управління ризиками

Можлива структура документу

Загальні положення

*Місія системи управління ризиками* (наприклад: усвідомлення та недопущення розвитку тих ризиків, які можуть завдати шкоди персоналу організації та споживачам її продукції; максимум користі з мінімум ризику; ризик лише там де обмежуються наші можливості; своєчасно виявлений ризик – ризик без наслідків)

*Мета реалізації політики ризик менеджменту* (наприклад: забезпечення єдиного підходу до виявлення, аналізу та управління ризиками суб’єктами ризик-менеджменту; забезпечити максимальну ефективність організаційної діяльності за рахунок професійного управління ризиками; забезпечення дотримання суб’єктами ризик-менеджменту встановлених процедур та правил тощо

*Принципи реалізації політики ризик-менеджменту* (наприклад: системність та безперервність дій щодо виявлення та оцінювання ризиків; персональна відповідальність суб’єктів управління за якість ризик-менеджменту на рівні структурного підрозділу; комплексне сприйняття впливу ризиків в процесі прийняття управлінських рішень; аналіз рівня прояву ризиків на всіх етапах управлінської діяльності; обов’язковість дотримання регламенту внутрішнього та зовнішнього контролю процедур ризик-менеджменту; оцінювання ефективності ризик-менеджменту; колегіальність в обговоренні та прийнятті рішень тощо

Процеси управління ризиками

*Виявлення, ідентифікація, аналіз та оцінка* ризиків – процес моніторингу безпосередньо самих ризиків, а також середовища у межах якого вони виникли (можуть виникнути)

*Прийняття рішень* щодо управління ризиками (визначення суб’єктів ризик-менеджменту та їх компетенції; обґрунтування методів управління ризиками)

*Встановлення та підтримання взаємодії* (професійної комунікації) між суб’єктами та об’єктами ризик-менеджменту (підзвітність, періодичність, ієрархічність тощо)

*Забезпечення функціонування* та розвитку системи внутрішнього та зовнішнього контролю щодо ефективності процедур ризик-менеджменту тощо

*Опрацювання* методики моніторингу ризиків (алгоритм та методи виявлення; напрями аналізу; процедури обговорення; критерії оцінювання; порядок формалізації (документування) тощо

*Визначення механізмів корегування* змісту та практики функціонування системи ризик менеджменту, а також напрямів її розвитку

Спрощена структура декларації з ризик-менеджменту

Використовуються у якості підґрунтя (основи) для розробки конкретних програм управління ризиками як на стратегічному так і на оперативному рівні організаційної ієрархії

Настанови з ризик-менеджменту розробляються відповідно до змісту декларації з ризик-менеджменту та є більш конкретними у порівнянні з нею. Настанови з ризик-менеджменту розробляються для менеджерів середньої управлінської ланки та оформлюються у вигляді нормативних документів (інструкції) і методичних порад

Приклад оформлення настанови з ризик-менеджменту у вигляді посадової інструкції суб’єкту управління ризиками

Посадова інструкція є основним нормативно-організаційним документом, що визначає функції, права, обов’язки та відповідальність ризик-менеджера. Інструкція регламентує організацію діяльності суб’єкту управління ризиками, порядок ділової взаємодії з іншими посадовим особами структурних підрозділів та організаціями

*Основні обов’язки:* виявлення загроз можливих втрат та ідентифікація джерел виникнення ризиків; оцінювання ризиків та ефективності функціонування системи управління ризиками; складання карти ризиків; визначення пріоритетних завдань щодо управління ризиками; розробка методології управління ризиками та забезпечення її легетімізаціі; планування заходів ризик-менеджменту та забезпечення їх виконання; вибір та ефективне використання форм і методів управління ризиками; організація та підтримання взаємодії з іншими суб’єктами ризик-менеджменту; складання звітності за результатами управління ризиками

*Показники оцінки діяльності* ризик-менеджера: середній відсоток (частка) виконання щомісячних планів заходів за квартал; рівень досягнення визначених цілей щодо управління ризиками; частка ризиків, вплив яких не було передбачено, а також рівень втрат за ними; якість адміністрування ризиків тощо

Витяг з посадової інструкції ризик-менеджера

*Основні права:* виносити на розгляд керівництва пропозиції щодо вдосконалення системи управління ризиками; брати участь у розробці стратегії розвитку організації та планів управління ризиками; складати бюджет ризик-менеджменту; знайомитись з документами які перебувають у межах компетенції ризик-менеджменту; опрацьовувати висновки та рекомендації щодо управління ризиками; приймати участь у розробці методичних поради щодо управління ризиками на рівні підрозділів організації; приймати участь в нарадах щодо обговорення стратегії та тактики ризик-менеджменту на рівні організації та її структурних підрозділів; вимагати та отримувати від керівників структурних підрозділів інформацію яка входе до компетенції ризик-менеджменту; брати участь у підготовці та реалізації управлінських рішень; ініціювати вплив суб’єктів управління на посадових осіб з метою виконання ними процедур ризик-менеджменту тощо

Відповідальність: ризик-менеджер несе персональну відповідальність перед керівництвом організації за невиконання або неналежне виконання своїх функціональні обов'язків, а також неналежне використання наданих йому прав

Загальна характеристика форми та змісту настанови з ризик-менеджменту

Фіксує основні етапи прийняття управлінських рішень, ресурсне забезпечення заходів та часовий період їх реалізації; конкретизує відповідальних за реалізацію відповідних заходів, а також заходи контролю і критерії оцінки якості функціонування системи ризик-менеджменту

Уявляє собою детально розроблену та зафіксовану у відповідному документі систему (алгоритм, план) управління ризиками, функціонування якої забезпечує ідентифікацію, класифікацію та оцінювання ризиків з метою попередження або (та) зниження рівня (обсягів) майбутніх небезпек і втрат

Програма управління ризиками, на відміну від декларації та настанов з ризик-менеджменту є найбільш конкретним документом, адже у його межах міститься опис виявлених ризиків та методів управління ними. Програма містить інформацію щодо конкретних заходів та періодів їх проведення, а також персоналізує відповідальних осіб (конкретизує суб’єктів ризик-менеджменту для кожного з програмних заходів)

Розробка програми передбачає

Загальна характеристика форми та змісту програми управління ризиками

Наявність результатів аналізу ризиків та прогнозів щодо їх розвитку в залежності від використання суб’єктом управління тих чи інших методів (механізмів) впливу; обізнаність суб’єктів ризик-менеджменту щодо ефективності процедур і методів управління ризиками в залежності від їх різновиду та умов прояву; наявність бюджету для фінансування управління ризиками тощо

*Програма управління ризиком, як правило, містить* інформацію про: ризики та їх перелік (класифікацію); ризики, вплив на які є виправданим;заходи та методи управління ризиками відповідно до їх різновиду та контексту прояву; план проведення превентивних заходів (із зазначенням термінів і відповідальних за виконання); потенціали превентивних заходів за кожною з класифікаційних груп; план проведення заходів з ризик-менеджменту (із зазначенням термінів і відповідальних за виконання); рівень значущості залишкових ризиків (після здійснення методів трансформації ризиків) для досягнення мети функціонування організації; план заходів щодо ресурсного забезпечення управління ризиками, у тому числі і залишкових; особливості реалізації суб’єктом ризик-менеджменту функції контролю на кожному з етапів управління ризиками; критерії оцінювання ефективності програми управління ризиками тощо

Стадії роботи над програмою управління ризиками: 1) попередня стадія передбачає вивчення суб’єктом управління ризиками всієї інформації яка може характеризувати ризики та середовище у межах якого вони виникли та позиціонують (ідентифікація ризиків та аналіз їх впливу на організаційну діяльність; з’ясування можливості (доцільності) впливу на ризики; визначення можливостей системи ризик-менеджменту щодо управління конкретними ризиками (аналіз наявних у організації сил та засобів) тощо; 2) основна стадія передбачає безпосередні дії суб’єкту ризик-менеджменту щодо розробки відповідної програми, а саме: організація обговорення виявлених ризиків та прогнозування їх розвитку; визначення заходів та механізмів впливу на ризики та умови їх виникнення; оформлення та затвердження плану дій суб’єктів ризик-менеджменту тощо; 3) заключна стадія полягає у доведенні опрацьованої програми до всіх учасників процесу управління ризиками

Додатки

Загальна інформація про організацію та напрями її професійної діяльності

Титульний аркуш програми (назва організації, назва програми та період її дії, рік прийняття) з передбаченням місця для резолюції керівника (підпис керівника про затвердження програми) та деталізований зміст програми

Цілі та завдання компанії на довго- та середньострокову перспективу (стратегічний та тактичний рівні)

Виявлені ризики, їх класифікація та фактори впливу на рівень їх прояву

Оцінка ризиків (потужність, взаємозв’язок, ймовірність та можливі наслідки)

Карта ризиків (прямокутна таблиця з визначенням, наприклад, по горизонталі – значущості ризику, а по вертикалі, ймовірність його виникнення або частота

Механізми (методи, засоби) впливу на ризики, у тому числі й страхування

Загальна структура програми управління ризиками

Структура звіту може складатись з таких частин: презентація системи управління ризиками з акцентом уваги на політику управління ризиками; незалежна система управління ризиками; документи які регламентують управління ризиками; структура підрозділу з управління ризиками; механізм розгляду інформації яка має відношення до компетенції ризик-менеджменту; організаційне забезпечення управління ризиками (визначення компетенції кожного підрозділу щодо управління ризиками); визначення основних напрямів діяльності організації у звітному періоді; план з управління ризиками на наступний період; фактори ризику (описування ризику та заходів щодо його мітигації (пом’якшення, ослаблення)); методи і підходи до управління ризиками; етапи управління стратегічними ризиками; система контролю ризик-менеджменту; характеристика ділового середовища у межах якого організація здійснює свою професійну діяльність; страховий захист (мета, різновиди та об’єкти страхування) тощо

Звіт повинен містить таку інформацію: стан виконання програми (плану) з управління ризиками, а також оцінка його ефективності; аналіз факторів які завдали збитків та оцінювання ефективності впливу на них; статистика за звітній період; оцінювання ефективності функціонування системи ризик-менеджменту, як на рівні окремих структурних підрозділів, так і на рівні організації в цілому; аналіз дієвості використаних суб’єктами ризик-менеджменту механізмів, у тому числі і фінансових, управління ризиками

Періодичність складання та оприлюднення зведеного звіту встановлюється керівництвом організації. Як правило, зведений звіт з управління ризиками презентується суб’єктам управління організації один раз на рік

Може бути оформлений у вигляді самостійного документу або у вигляді структурної частини консолідованого звіту організації

Загальна характеристика форми та змісту звіту з управління ризиками

**П.3. Характеристика ризик-менеджменту як різновиду управлінської діяльності. Етапи та організація ризик менеджменту**

*Вузький зміст* категорії ризик-менеджменту: процес виявлення ризиків та розробка і реалізації заходів щодо управління ними (мінімізація втрат та максимізація прибутків)

Розуміння ризик-менеджменту як різновиду управлінської діяльності слід розглядати в контексті так званого вузького тлумачення відповідної категорії

*Широкий зміст* категорії ризик-менеджменту: парадигма знань щодо умов (норм, правил) успішного функціонування і розвитку організації в умовах невизначеності та ризику

Загальна характеристика ризик-менеджменту як різновиду управлінської діяльності

*Системний характер* управління ризиками (цілісність та комплексність процесів; здатність системи до інтеграції нових елементів та відторгненню зайвих (оновлення) тощо)

*Складність системи* управління ризиками (багатофункціональність, модульність, ієрархічність, багаторівневість, структурованість, універсальність)

*Висока результативність* ризик-менеджменту (гнучкість, адаптивність, адекватність)

Принципи управління проектними ризиками

Основа для формулювання мети та методів управління ризиками

Система ризик-менеджменту повинна розглядатись на рівні структурної одиниці системи менеджменту організації (іншими словами, ризик-менеджмент є підсистемою менеджменту організації)

Особливості розбудови та функціонування системи (підсистеми) ризик-менеджменту відображуються у її цілях та задачах, а також мають прояв у межах процесу прийняття та забезпеченні реалізації управлінського рішення

Під час планування та реалізації заходів ризик-менеджменту слід приймати до уваги стан та умови розвитку об’єктів управління (врахування зовнішніх та внутрішніх обмежень, наприклад, узгодження ресурсів організації з програмою ризик-менеджменту)

Реалізація заходів ризик-менеджменту повинна відбуватись у межах єдиної політики щодо управління ризиками (комплексний підхід до управління ризиками)

Ризик-менеджмент повинен бути розбудований з прийняттям до уваги його динамічності та безперервності (управління ризиками здійснюється на постійній основі та у пріоритетному порядку

Кожен проект є унікальним, а отже потребує використання суб’єктами ризик-менеджменту унікальних методів та дотримання специфічних принципів

Основні етапи управління ризиками (спрощений перелік основних процедур)

Методологію основних процедур (ідентифікація, оцінювання, аналіз тощо); суб’єкти та об’єкти ризик-менеджменту; обов’язки, права та відповідальність суб’єктів управління; перелік та час проведення заходів ризик-менеджменту; допустимі рівні ризиків; звітність та документування тощо

Список ризиків та ознаки зміни їх значущості (індикатори які свідчать про зміну ймовірності виникнення та розвитку ризику); класифікацію ризиків за основними групами; зв’язки між виявленими ризиками тощо

за результатами етапу управління ризиками суб’єкт ризик-менеджменту повинен визначити

Які саме ризики та у якій їх частині потребують на реакцію з боку системи ризик-менеджменту організації; потужність впливу ризиків на професійну діяльність організації; рівень можливих втрат від кожного з ризиків (за умови статики та динаміки його позиціонування); вірогідність виникнення того чи іншого ризику; умови у межах яких позиціонує ризик, а також перспективи їх змін; пріоритетність заходів щодо управління ризиками; фактори впливу на ризик тощо

Конкретний план реагування (заходи, час їх виконання та відповідальні); ризики які не втрачають своєї актуальності навіть після реалізації функцій ризик-менеджменту; методи та механізми впливу на ризики (уникнення ризиків; лімітування концентрації ризиків; розподіл ризиків; страхування ризиків тощо); напрями нейтралізації негативних наслідків від ризиків; взаємодія суб’єктів ризик-менеджменту тощо

Залишкові ризики та їх потужність; тенденції та перспективи зміни виявлених ризиків, а також ймовірність їх повторення (розвитку); удосконалення системи ризик-менеджменту (структури, змісту, плану, механізмів тощо); звіти про ефективність процедур ризик-менеджменту; прогнозування зміни переліку та потужності ризиків, а також ймовірності їх повторення у майбутньому; стан та рівень виконання плану з управління ризиками (функція контролю); оцінювання очікуваної ефективності альтернативних напрямів впливу на ризики тощо

Удосконалення змісту декларації та настанов з ризик-менеджменту, а також зміна програми управління ризиками тощо

Планування управління ризиками

Виявлення та ідентифікація ризиків

Кількісний та якісний аналіз ризиків

Визначення напрямів та обсягів реакції на ризик

Вплив суб’єкту управління на ризик

Моніторинг ризиків

Удосконалення системи ризик-менеджменту

Вибір методів (механізмів) впливу на ризик та використання обраного інструментарію

Аналіз умов позиціонування ризику та оцінювання його впливу на професійну діяльність організації

Ідентифікація ризику, а також з’ясування умов у межах яких позиціонує відповідний ризик

Спрощений алгоритм дій суб’єкту ризик-менеджменту з управління ризиками

Оцінювання ефективності використання обраних методів (оцінювання результатів управління ризиками)

Корегування системи ризик-менеджменту

Напрями діяльності з управління ризиками

Структура діяльності з управління ризиками: безпосередньо сама діяльність конкретного суб’єкту ризик-менеджменту; діяльність структурного підрозділу (відділ з управління ризиками); діяльність керівників структурних підрозділів за напрямом управління ризиками; діяльність організації та її партнерів

Формування організаційної структури управління ризиками та формалізація її діяльності (положення про структурний відділ, інструкції, плани тощо)

Формулювання змісту декларації та настанов з ризик-менеджменту

Усвідомлення ризиків та їх загроз для досягнення мети функціонування організації

Визначення принципів управління ризиками на кожному з етапів реалізації проекту (принципи можуть бути закріплені в окремому документі або бути зафіксовані в декларації з ризик-менеджменту). Незалежно від форми формалізації (оформлення) принципів їх зміст повинен бути пов'язаний з механізмами управління ризиками

Розмежування повноважень (права, обов’язки, відповідальність) між суб’єктами ризик-менеджменту, а також визначення організаційної ієрархії

Особливості взаємодії між суб’єктами та об’єктами ризик-менеджменту, а також порядок взаємодії з основними партнерами організації

Зміст підходів до управління ризиками, а також пріоритетність використання тих чи інших методів (механізмів) управління ризиками

Порядок отримання інформації про ризики та умови їх позиціонування (динаміка надходження та особливості розподілу між суб’єктами управління)

Дій при загостренні ризикової ситуації

Контроль за процесом та результатами управління

Принципи управління ризиками відображують

**ТЕМА 7. ПРОГРАМА УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ В ОРГАНІЗАЦІЇ** (визначення джерел виникнення ризику в контексті змісту стратегічних і тактичних завдань організації (виявлення факторів ризику); методи виявлення ризику; методи управління ризиками та їх вибір; фінансування ризику).

**П.1. Виявлення факторів ризику**

**П.2. Методи виявлення ризику**

**П.3. Фінансування ризику**

**П.4. Ознаки вдосконалення системи ризик-менеджменту (ISO 31000-2010)**

***Базова література до теми:***

Старостіна А.О. Ризик-менеджмент: теорія та практика: навч. посіб. / А.О. Старостіна, В.А. Кравченко. – К.: ІВЦ “Видавницт-во «Політехніка»”, 2004. – 200 с.

***Контрольні запитання***

1. Розкрийте послідовність та зміст процедур ризик-менеджменту в контексті стандарту AS/NZS Risk Management Standard 4360:1999.

2. Розкрийте зміст процедури встановлення контексту ризику та процедури виявлення факторів ризику (під час формулювання відповіді наведіть приклад виконання процедур встановлення контексту ризику та виявлення факторів ризику у межах системи ризику-менеджменту тієї організації, у справах якої ви обізнані).

3. Визначте компетенцію експертного інтерв’ю та аналізу документів в контексті процедур формування інформаційної бази ризик-менеджменту. Надайте характеристику методам одержання інформації в системі ризик-менеджменту.

4. Розкрийте потенціали методу класифікації збитків для основних процедур ризик-менеджменту. Надайте характеристику змісту управлінських рішень в залежності від типу та характеристики ризиків.

5. Розкрийте зміст та визначте особливості використання методів: уникнення ризику; прийняття ризику на себе; запобігання збиткам; зменшення розміру збитків; страхування; самострахування (під час формулювання відповіді наведіть приклади виконання вище наведених методів у межах практики ризику-менеджменту тієї організації, у справах якої ви обізнані).

**П.1. Виявлення факторів ризику**

Основні документи які розробляються в системі ризик-менеджменту

Декларація з ризик-менеджменту

Настанови з ризик-менеджменту

Програма управління ризиками

Звіт з управління ризиками

Стандарт AS/NZS Risk Management Standart 4360:1999

(AS/NZS ISO 31000:2009)

Передбачає обов’язкову наявність в системі ризик-менеджменту організації таких основних процедур

Визначення контексту ризику

Провести моніторинг процесу та результатів управління ризиком

Виявлення та аналіз факторів ризику

Оцінити ймовірність виникнення та наслідки дії факторів ризику

Визначити заходи впливу на ризики

Стратегічні та тактичні цілі, а також принципи розбудови системи ризик-менеджменту для конкретної організації

Межі позиціонування організаційного простору (внутрішні та зовнішні параметри)

Визначення ситуації (контексту) ризику допомагає організації уточнити

Параметри які слід приймати до уваги під час управління ризиками (система, структура, комунікації тощо)

Компетенцію системи ризик-менеджменту щодо функцій управління (дії суб’єктів управління)

З’ясування зовнішнього контексту ситуації передбачає: визначення стану розвитку соціальної, правової, культурної,політичної, технологічної, економічної, ринкової, міжнародної тощо сфер, як на регіональному так і на державному рівнях; визначення сил які впливають на розвиток організації; напрями та потужність взаємозв’язків організації та її елементів з іншими організаціями у діловому середовищі; розуміння системи ціннісних орієнтацій, а також норм (традицій) поведінки акторів міжорганізаційної взаємодії тощо

З’ясування внутрішнього контексту ситуації передбачає: встановлення зв’язку між цілями організації та ризик-менеджментом; відповідність цілей та критеріїв проекту меті організаційної діяльності; розподіл ролей та обов’язків; визначення механізмів досягнення цілей; оцінювання організаційної культури; визначення стандартів, норм, моделей професійної діяльності; визначення форм та змісту взаємовідносин; з’ясування потенційних можливостей організації (ресурси, засоби, час, технології тощо)

Виявлення та аналіз факторів ризику

Внутрішні (фактори які обумовлені недосконалість змісту та структури системи і процесів ризик-менеджменту) та зовнішні фактори ризику (фактори які обумовлені впливом зовнішніх по відношенню до організації чинників)

Цілі та завдання ризик-менеджменту; розподіл повноважень та відповідальності між суб’єктами ризик-менеджменту; сфера застосування процедур ризик-менеджменту; функції проекту та його відповідність сфері професійної діяльності організації; взаємозв’язок конкретного організаційного проекту з іншими проектами організації; методологія аналізу та оцінювання ризиків; критерії оцінювання ризиків та результатів управління ними; порядок прийняття управлінських рішень; ідентифікація напрямів, змісту та обсягів навчання суб’єктів ризик-менеджменту тощо

Критерії які використовуються для оцінювання значущості ризику (критерії повинні відображувати цінності, цілі та ресурси організації). Критерії ризику повинні бути узгоджені з політикою управління ризиками та вирішувати завдання щодо: можливості вимірювання характеру та причин наслідків від розвитку ризиків; визначення часових меж та методів оцінювання можливостей ризиків; змісту методики вимірювання ризику та визначення рівня його сприйняття; можливості вимірювання впливу комбінації ризиків тощо)

Приклад оформлення факторів ризику (досвід Price Water House Coopers)

Конкуренція як джерело ризику - характеристика: конкуренція з боку діючих і нових компаній (загроза поглинання, злиття, втрати ринків або їх частки тощо)

Інвестори як джерело ризику - характеристика: надання інвесторам додаткової інформації про майбутній проект може стати причиною зменшення рівню інформаційної безпеки в організації тощо

Глобалізація як джерело ризику - характеристика: вихід на нові (глобальні) ринки значно ускладнює зміст та процеси у межах логістичної системи організації, а також обумовлює необхідність прийняття до уваги нових вимог (норм)

Зростаюча регламентація економіки як джерело ризику - характеристика: зміна податкового, митного, антимонопольного тощо законодавства тощо

Фінансова нестабільність як джерело ризику - характеристика: мінливість відсоткових ставок та векторів міжнародних потоків капіталів; ускладнення норм щодо використання фінансових інструментів тощо

Політичні зміни як джерело ризику - характеристика: непередбаченість дій влади; зміна уряду; позачергові вибори; зміна політичної еліти тощо

Науково-технічна революція як джерело ризику - характеристика: зміна кон’юнктури ринку; нові продукти; прискорення розробки нових продуктів; зміна вподобань споживачів; необхідність збільшення інвестицій тощо

Аналіз передбачає розгляд причин та джерел виникнення ризику, а також визначення можливих позитивних та негативних наслідків за результатами його розвитку. Аналіз передбачає з’ясування рівня достовірності у визначенні рівня ризику та його чутливості до заходів ризик-менеджменту

Організація повинна ідентифікувати джерело ризику, а також оцінити ймовірність та наслідки його розвитку. У межах цього етапу експерти: складають перелік існуючих та можливих у майбутньому ризиків; визначають ситуації які можуть впливати на зміст та динаміку розвитку ризику. Важливим напрямом в реалізації заходів етапу є ідентифікація та оцінювання тих з ризиків, які виникають внаслідок прийняття керівництвом рішення про невикористання сприятливих для організації можливостей

Аналіз ризику може мати різний рівень деталізації. Аналіз може бути виконаний з акцентом уваги експертів на якісних або (та) кількісних факторах прояву ризику. Наслідки ризику можуть бути подані через призму матеріальних та нематеріальних факторів

Оцінювання ризику здійснюється для формування підґрунтя для опрацювання змісту заходів ризик-менеджменту та прийняття рішення щодо управління ризиком. Оцінювання ризику передбачає його розгляд через призму заздалегідь визначених критеріїв (аналіз ризику через призму системи критеріїв). Експерти з оцінювання ризиків повинні забезпечити об’єктивність відповідного процесу

Оцінювання ймовірність виникнення та наслідків дії факторів ризику

Вплив на ризик передбачає вибір суб’єктом ризик-менеджменту одного або декількох механізмів впливу на ризик (результатом використання того чи іншого механізму є трансформація ризику на модифікований ризик)

Інформація яка подається у межах планів впливу на ризик повинна відображувати: причини вибору того чи іншого варіанту впливу на ризик; персоналізацію суб’єктів ризик-менеджменту які залучені до виконання плану; перелік заходів ризик-менеджменту; характеристику задіяних для впливу на ризик ресурсів; критерії оцінювання якості впливу на ризик; час (графік) виконання заходів тощо

Вибір механізму впливу на ризик передбачає досягнення оптимального балансу між витратами на адміністрування процедур ризик-менеджменту та отриманими внаслідок цього вигодами. Слід визначити пріоритет впливу

Вплив на ризик є циклічним процесом у межах якого виокремлюють такі основні етапи: оцінювання впливу на ризик (оцінювання обраного механізму впливу на ризик); обговорення рівня модифікованого ризику (визначення відповідності рівня модифікованого ризику уявленню про допустимий рівень ризику); оцінювання результатів впливу (визначення рівня досягнення мети впливу). Вплив на ризик може стати джерелом для виникнення нового ризику (виникнення вторинних ризиків)

Заходи впливу на ризики

(вплив на ризик)

Реєстрація (фіксація) процесу ризик-менеджменту повинна бути організована з прийняттям до уваги таких факторів: відповідність рівня знань та досвіду суб’єктів ризик-менеджменту тим завданням, виконання яких на них покладається; витрати (матеріальні та нематеріальні) на забезпечення процесу управління ризиками; правила доступу до інформації віднесеної до компетенції ризик-менеджменту тощо

Метою перегляду та моніторингу планів ризик-менеджменту є: з’ясування рівня ефективності та результативності процедур управління ризиками; отримання додаткової інформації щодо об’єктів ризик-менеджменту та тенденцій їх модифікації; накопичення та узагальнення досвіду щодо практики управління ризиками; виявлення змін зовнішньої та внутрішньої ситуації; ідентифікація нових загроз та ризиків тощо. Результати моніторингу повинні бути використані для перегляду системи та структури ризик-менеджменту

Моніторинг процесу та результатів управління ризиком

Рівні

визначення (ідентифікації) ризиків

1-й рівень: системні ризики, тобто ті ризики виникнення та розвиток яких не контролюється організацією (політичні, правові, маркетингові тощо ризики)

2-й рівень: ризики які не контролюються організацією, але вплив на які з боку її системи ризик-менеджменту є можливим (ризики які пов’язані з: конкурентною боротьбою на ринку товарів та послуг, рівнем репутації організації в діловому середовищі; регулюванням ринку товарів та послуг тощо)

3-й рівень: ризики які контролюються організацією та вплив на які з її боку є можливим (кредитні, технологічні, організаційні, виробничі тощо ризики)

Експертне інтерв’ю з: менеджерами організації; керівниками організацій-партнерів (фінансові установи; страхові компанії; інвестори; постачальники); споживачами продукції

Аналіз документів (установча документація (статут); бізнес-план та стратегія розвитку організації; фінансова та інша звітність; листи, позиви, скарги; угоди, контракти; посадови інструкції тощо

Метою інтерв’ю є з’ясування інформації про: особливості та технології професійної діяльності; показники які використовуються с системі управління організацією; допустимі відхилення від запланованих показників; події та умови які є джерелами для виникнення відхилень від запланованих показників; наслідки

Отримана з експертних інтерв’ю та аналізу документів інформація дозволяє з’ясувати: функції та відповідальність персоналу; показники які вимірюють успіх організації; готовність та здатність організації до змін; цілі та місію організації, а також її корпоративну культуру; основні та допоміжні ресурси; технології; джерела та фактори ризику; рівень ризик-менеджменту в організації; взаємовідносини в організації тощо

Основні методи

визначення (ідентифікації) ризиків

**П.2. Методи виявлення ризику**

Робочі зустрічі та інтерв’ю

Графічне зображення процесів створення вартості

Мозковий штурм

Анкетування та обговорення

Порівняння з іншими компаніями

Основні

методи виявлення ризиків

Опитування усне та (або) письмове (стандартний лист опитування)

Аналіз первинних документів

Аналіз змісту щоквартальних та річних звітів

Візуалізація структури та технологій організації

Інспектування (перевірка) та відвідування відділів

Консультації фахівців

Зовнішній аудит організації

SWOT-аналіз

Класифікація ризиків

Класифікація ризику-експозиції або збитків

Методи одержання вихідної інформації для аналізу

Можливі напрями загальної класифікації збитків

Класифікація ризику-експозиції

Ризик-експозиція описує ситуацію, внаслідок розвитку якої зацікавлені особи можуть отримати прибуток або понести збитки

Критерії класифікації ризиків: великі – середні; мали – катастрофічні; прямі - непрямі

Прямі збитки

Непрямі збитки

збитки які були завдані нерухомості та майну (засоби виробництва); збитки завдані здоров’ю та безпеці персоналу; збитки, природою виникнення яких є відповідальність виробника; збитки пов’язані з втратою організацією найбільш цінних фахівців

втрата доходу через припинення виробництва; трансакційні витрати (наприклад, витрати пов’язані з евакуацією автомобіля організації який потрапив в аварію); оплата штрафів; втрата репутації; витрати пов’язані з гарантійним ремонтом продукції тощо

Показники граничного ринкового збитку

Цінність з прийняттям до уваги загроз (Var – Value at Risk)

Прибуток з прийняттям до уваги ризиків (Ear – Earnings at Risk)

Характеристика обсягів можливого зменшення вартості інвестицій (прибутку) протягом часу (місяць, рік тощо)

Таблиця 7.1 – Розподіл управлінських рішень щодо адміністрування ризиків (в контексті наукових поглядів Старостіної А.О.)

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Характеристика збитків | Різновид збитків | | | |
| тривалі | малі | середні | високі |
| Частота виникнення | дуже висока | висока | низька | дуже низька |
| Розмір збитків | дуже невеликий | невеликий | середній | великий |
| Передбачуваність | дуже висока | розумна протягом року | розумна протягом 10 років | мінімальна |
| Показники які слід взяти до уваги | середні | середні | середні і граничні | граничні |
| Наслідки для організації | дуже незначні | незначні | відчутні | катастрофічні |
| Управлінське рішення | ігнорування | самострахування, зниження ризику | зниження ризику, часткове страхування, фінансові гарантії | Страхування, фінансові гарантії |

Уникнення ризиків або відмова від них

Прийняття ризиків на себе

Запобігання ризикам та їх зменшення

Самострахування

Передача ризиків (відмінно від страхування)

Страхування

Найпоширеніші методи управління ризиками

Метод уникнення ризиків або відмова від них

Метод використовується як правило з метою уникнення ризику, а не отримання прибутку. Наприклад, організація відмовляється від обраного напряму діяльності з огляду на значне зростання вартості процесів адміністрування ризиків (припинення виробництва продукції (згортання бізнес) у країні з низьким рівнем політичної стабільності). Використання методу позбавляє організацію джерела отримання прибутку, а отже його використання повинно бути обґрунтованим

Використання методу виправдано, якщо

відмова від одного ризику не тягне виникнення іншого ризику вищого

рівень ризику значно перевищує можливий прибуток («дохідність-ризик»)

втрати по ризику перевищують можливості їх відшкодування за рахунок власних фінансових ресурсів

різновид бізнесу не є типовим (характерним) для організації та має обмежену) інформаційну базу

Метод прийняття ризику на себе (утримання ризику)

Метод передбачає пошук балансу між очікуваними вигодами від здійснення операції та рівнем пов'язаного з нею ризику. Використання методу передбачає покриття витрат на управління ризиками за рахунок фінансових ресурсів організації, а отже основним завданням для суб’єкту ризик-менеджменту стає пошук джерел необхідних ресурсів для покриття можливих втрат. Як правило, втрати фінансуються за рахунок коштів поточного грошового потоку або коштів резервного фонду

Використання методу виправдано, якщо

частота виникнення збитків, так само як і їх вартість не є невисокими

кількість ризиків не є високою

витрати на страхування є занадто високими

Метод запобігання виникненню ризиків

Метод запобігання виникненню ризиків передбачає проведення зосереджених на зниженні ймовірності виникнення збитків заходів (організаційно-логістичного, технічного тощо характеру), наприклад за рахунок підвищення якості ризик-менеджменту (використання трирівневої .системи ризик-менеджменту, а саме – організація контролю над ризиками на стратегічному, тактичному та операційному рівнях організаційної ієрархії

Використання методу виправдано, якщо

розмір можливого збитку є порівняно невисоким (при великому розмірі можливого збитку суб’єкту ризик-менеджменту слід звернути увагу на потенціали методу уникнення ризику або методу зменшення можливих збитків)

ймовірність ризику дуже висока

*Розосередження* або розподіл (розміщення готової продукції на різних складах дозволить мінімізувати втрати внаслідок пожежі). *Дублювання* (надходження ресурсів до організації відбувається з декількох незалежних джерел. Наприклад, постачальниками гуми для виробника автомобілів є відразу декілька компаній).

*Диверсифікація* або розподіл ризику між декількома напрямками діяльності організації (втрати в одній сфері діяльності компенсуються за рахунок іншої сфери. Наприклад, підприємство виробник мотоциклів займається випуском іншої фототехніки (мотопомпи, мотоблоки, газонокосарки, бензогенератори тощо)

Використання методу виправдано, якщо

ймовірність виникнення (розвитку) ризику не є високою (у разі високого рівня ймовірності ризику суб’єкту ризик-менеджменту слід звернути увагу на потенціали інших методів, наприклад методу відмови від ризиків)

великий розмір можливого ризику

Проведення суб’єктом ризик-менеджменту заходів спрямованих на зниженні розмірів можливих ризиків

Метод зменшення можливих збитків

Метод страхування

Страхування - вид цивільно-правових відносин щодо захисту майнових інтересів фізичних осіб та юридичних осіб у разі настання певних подій (страхових випадків), визначених договором страхування або чинним законодавством, за рахунок грошових фондів, що формуються шляхом сплати фізичними особами та юридичними особами страхових платежів (страхових внесків, страхових премій) та доходів від розміщення коштів цих фондів (стаття 1 Закону України «Про страхування»)

Використання методу виправдано, якщо

ймовірність виникнення ризику висока, але розмір можливого збитку є незначним

ймовірність виникнення (розвитку) ризику невисока але розмір можливого збитку є значним для конкретної організації

При невеликих розмірах можливого збитку організація може взяти витрати на себе, але за умови декількох повторів ситуацій навіть з невеликими збитками може обумовити неспроможність організації у фінансовому забезпеченні збитків. Отже, при високій ймовірності виникнення ризиків та навіть порівняно невеликих розмірах можливих збитків, суб’єкту ризик-менеджменту слід використовувати метод страхування

Зменшення рівня (обсягів) участі організації у відшкодуванні збитків за рахунок передачі нею своєї відповідальності страховій компанії

Створення страхувальником особистих страхових (резервних) фондів за рахунок регулярних відрахувань, відкладання грошових коштів. Децентралізована форма створення натуральних і грошових страхових фондів безпосередньо юридичними і фізичними особами. Застосовується насамперед у промислових об'єднаннях, результати виробничої діяльності яких особливо піддатливі несприятливому впливу погодних умов (Економічна енциклопедія)

Створення власних страхових фондів для покриття можливих збитків. Метод самострахування, як правило, використовується при наявності великої кількості однорідних ризиків. У якості механізму використання методу може бути розглянута можливість створення організацією власної корпоративної страхової компанії

Метод

самострахування

Передача ризику через контрактні зобов’язання (наприклад, включення в контракт статті про відповідальність постачальника за зрив поставки і розмір штрафних санкцій)

Передача ризику шляхом хеджування передбачає страхування від зміни ціни на ринку, наприклад шляхом включення до контракту норми щодо фіксованої ціни на товар

Метод

передачі ризику

Передача ризику на аутсорсинг (наприклад, передача непрофільних функцій іншим організаціям, дозволяє не тільки знизити ризики, але і підвищити ефективність діяльності)

Доподійні методи спрямовані на зниження ймовірності збитку та (або) його розміру (страхування, організаційно-технічні, юридичні, договірні й інші заходи для передачі ризику, самострахування, попереджувальні тощо

Післяподійні методи спрямовані на зменшення негативних наслідків та обсягів отриманих збитків (одержання ресурсів на ліквідацію збитків у вигляді фінансової допомоги, позик тощо)

Класифікація

основних

методів управління ризиками

**П.3. Фінансування ризику**

Пошук і мобілізація грошових ресурсів для здійснення превентивних заходів, а також запобігання збиткам при настанні несприятливих подій

Поточний бюджет організації (традиційно до собівартості продукції закладаються видатки на фінансування витрат на компенсацію збитків, витрати на сплату страхової премії тощо)

Основні джерела для фінансування ризиків

Фінансування ризику

Фонди самострахування (фонди які були сформовані з власних коштів організації для управління ризиками). Фонди страхових компаній (відшкодування збитків) та фінансових організацій

Основні етапи фінансування ризиків

Дособитійне фінансування ризику передбачає спрямування частини коштів організації на рахунки заздалегідь створених резервних фондів або на рахунки страхових компаній (відповідні відрахування здійснюються ще до того, як відбудуться непередбачені (страхові) події

Післясобитійне фінансування відбувається внаслідок необхідності організації компенсувати (оплатити) завдані збитки. Наприклад, за умови завчасного страхування, організація має можливість відповідати (оплачувати) лише за тими з випадків, які не були застраховані

Поточне фінансування ризиків складається з адміністративних витрат на: забезпечення роботи ризик-менеджерів; організацію моніторингу несприятливих ситуацій (оплата праці аналітиків щодо аналізу та оцінювання ризиків); формування та підтримка інформаційних баз даних; фінансування договірних зобов’язань (виплата страхових внесків) тощо

Основні методи фінансування ризиків: скорочення ризику (у межах цього методу покриття збитків відбувається за рахунок: наявного доходу організації; фінансових резервів та заломів; самострахування); передача ризику у межах цього методу покриття збитків відбувається за рахунок: страхування; державна підтримка; спонсорська допомога тощо)

**П. 4. Ознаки вдосконалення системи ризик-менеджменту (ISO 31000-2010)**

Ключові результати: ризик-менеджери усвідомлюють ризики та професійно їх ідентифікують та оцінюють; будь який з ризиків організації знаходиться у межах заздалегідь визначеного експертами масиву

Наявність системи цілей (цілі організації та її структурних підрозділів) та систематичний її перегляд відповідно до змін внутрішнього та зовнішнього середовища. Перегляд змісту професійної діяльності організації в контексті змін її можливостей

В організації здійснено розподіл обов’язків щодо управління ризиками та встановлено межі відповідальності для кожної з управлінських ланок

Суб’єкти ризик-менеджменту мають у своєму розпорядженні необхідні ресурси та інструменти щодо управління ризиками

Закріплення компетенції та відповідальності суб’єктів ризик-менеджменту у межах посадових інструкцій та положеннях про структурні підрозділи

Достатній професійний рівень суб’єктів ризик-менеджменту (рівень знань, вмінь та досвіду) щодо ідентифікації, аналізу та управління ризиками

Використання інструментарію ризик-менеджменту на кожному рівні організаційної ієрархії (ідентифікація, аналіз та прогнозування розвитку ризиків при опрацюванні управлінського рішення). Наявність елементів ризик-менеджменту у кожному з етапів процесу опрацювання та прийняття управлінського рішення

Наявність функціональної за змістом та ефективною за результатами використанням системи обміну інформацією (всебічне та систематичне інформування кожного з суб’єктів ризик-менеджменту щодо стану та тенденцій розвитку об’єктів ризик-менеджменту)

Ризик-менеджмент розглядається на рівні одного з центральних процесів менеджменту організації. Ідентифікація та аналіз ризиків відбувається через призму їх впливу на цілі функціонування організації (у разі якщо цілі організації досягнуто, то ризик-менеджмент був ефективним)

Ознаки

якісного ризик-менеджменту

Основні особливості ефективної системи управління ризиками: система ризик-менеджменту дозволяє: визначити тенденції розвитку несприятливих ситуацій та ідентифікувати чинники які на них впливають; ідентифікувати переважну більшість існуючих ризиків та передбачити їх розвиток у коротко-, середньо- та довгостроковій перспективі; обрати та використовувати найбільш ефективний інструментарій ризик-менеджменту для управління ризиками; підвищувати загальну ефективність функціонування організації; підготувати організацію до будь-якого з сценаріїв розвитку подій; своєчасно (оперативно) та ефективно реагувати на зміни зовнішнього та внутрішнього по відношенню до організації середовища; підвищувати конкурентоспроможність організації тощо

**ТЕМА 8. ІНСТРУМЕНТИ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ** (загальна класифікація інструментів ризик-менеджменту; класифікація засобів впливу на ризик; методи управління ризиками; інструменти управління ризиками за сферами діяльності; інструменти управління ризиками відповідно до етапу реалізації проекту)

**П.1. Загальна класифікація інструментів ризик-менеджменту та класифікація засобів впливу на ризик**

**П.2. Методи управління ризиками**

**П.3. Інструменти управління ризиками за сферами діяльності**

**П.4. Інструменти управління ризиками відповідно до етапу реалізації проекту**

***Базова література до теми:***

Королькова Е.М. Риск-менеджмент: управление проектными рисками: учебное пособие / Е.М. Королькова. – Тамбов: Изд-во ФГБОУ ВПО «ТГТУ», 2013. – 160 с.

***Контрольні запитання***

1. Надайте класифікацію інструментів управління проектними ризиками та розкрийте зміст таких напрямів впливу на ризик, як зниження, збереження та передача (під час формулювання відповіді використовуйте приклади з практики функціонування системи ризик-менеджменту тієї організації, у справах якої ви обізнані).

2. Надайте характеристику змісту напрямів диверсифікації ризиків. Розкрийте зміст таких методів управління ризиками як: ухилення, локалізація, дисипація, компенсація (під час формулювання відповіді використовуйте приклади з практики функціонування системи ризик-менеджменту тієї організації, у справах якої ви обізнані).

3. Які з інструментів попередження та контролю проектних ризиків ви знаєте? Розкрийте зміст інструментів попередження та контролю проектних ризиків.

4. Розкрийте зміст інструментарію поглинання ризиків (під час формулювання відповіді наведіть конкретний приклад використання суб’єктом ризик-менеджменту інструментарію поглинання ризиків).

5. Надайте характеристику основним інструментам управління проектними ризиками. Класифікуйте інструменти управління ризиками в залежності від етапу (фази) реалізації проекту.

**П.1. Загальна класифікація інструментів ризик-менеджменту та класифікація засобів впливу на ризик**

Сукупність інструментів (методи)

Вплив (дії)

суб’єкту ризик-менеджменту на об’єкт

Алгоритм вирішення проблемного питання

Матеріально-технічне та інформаційне забезпечення

Узгоджене використання елементів підсистеми ризик-менеджменту забезпечує її ефективне функціонування у межах системи управління організації

Знання та досвід суб’єктів ризик-менеджменту

Система суб’єктів та об’єктів ризик-менеджменту

Мета та завдання ризик-менеджменту

Технології ризик-менеджменту

Алгоритм вирішення проблемного питання

Програма дій суб’єкту управлінської діяльності яка визначає зміст, послідовність і обсяги його професійної діяльності та в кінцевому випадку, забезпечує зміну об’єкту управління за бажаним напрямом та динамікою відповідних процесів

У самому загальному вигляді, алгоритм вирішення питань в системі ризик-менеджменту може мати такий вигляд: 1) розробка політики ризик-менеджменту (опрацювання концепції ризик-менеджменту та визначення принципів її реалізації; вибір та формування структури управління ризиками; розробка документації з ризик-менеджменту); 2) ідентифікація ризиків (розробка програми виявлення класифікації ризиків); 3) оцінювання вірогідності розвитку ризиків та результатів (наслідків) їх впливу на професійну діяльність організації (оцінювання потужності ризиків та прогнозування їх розвитку; визначення допустимого рівня ризику; складання карти ризиків з позначенням зв’язків між ними); 4) розробка методики управління ризиками (визначення інструментарію впливу на ризики; опрацювання програми управління ризиками та її практична апробація у межах управління одним з найбільш типових для професійної діяльності організації ризиків; запровадження у дію системи звітності щодо управління ризиками); 4) формування системи моніторингу та контролю (моніторинг ефективності функціонування системи ризик-менеджменту; оцінювання системи управління ризиками)

Сукупність інструментів (методи)

Прийоми та способи цілеспрямованого впливу суб’єкту ризик-менеджменту на ідентифікований об'єкт з метою досягнення визначених цілей

Під методами управління ризиками зазвичай розуміють конкретні заходи щодо виявлення, аналізу та управління ризиками. У самому спрощеному вигляді методи управління ризиками класифікуються відповідно функцій ризик-менеджменту: запобігання, контроль, прийняття, передача ризиків, а також знання та досвід

Вплив (дії)

суб’єкту ризик-менеджменту на об’єкт

Процес або процеси цілеспрямованої та активної взаємодії суб'єкта управління з об'єктом, у межах якого суб'єкт задовольняє свої потреби щодо стану об’єкту та досягає визначеної мети

Професійна діяльність (активність) суб’єкту ризик-менеджменту щодо ідентифікації, аналізу ризиків та управління ними з прийняттям до уваги контексту їх виникнення та розвитку. Процес вмотивованого використання наявних у розпорядженні суб’єкту ризик-менеджменту засобів та методів для досягнення мети

Забезпечення функціонування системи ризик-менеджменту необхідною кількістю та якістю матеріально-технічних ресурсів (в тому числі комп’ютерною технікою, засобами та каналами електронного зв'язку, мультимедійним обладнанням) є необхідним та вкрай важливим завданням суб’єкта управлінської діяльності за напрямом підвищення ефективності управління ризиками

Об’єктивна та повна інформація про стан розвитку об’єкту ризик-менеджменту, є підґрунтям для прийняття управлінського рішення. Інформаційне забезпечення функціонування системи ризик-менеджменту складається з статистичної, економічної, фінансової, комерційної, бухгалтерської, управлінської, виробничої та інших різновидів інформації

Матеріально-технічне та інформаційне забезпечення

Знання та досвід суб’єктів ризик-менеджменту

Знання – це теоретично узагальнений і систематизований за змістом та структурований за формою історичний, суспільно-політичний, соціально-економічний тощо досвід, результат інтелектуального усвідомлення людиною дійсності; досвід – сукупність знань, вмінь та навичок які були одержані людиною в результаті активного практичного пізнання

Знання та досвід суб’єктів ризик-менеджменту щодо змісту та тенденцій розвитку ризиків, а також механізмів управління ними є однією з основних умов ефективного ризик-менеджменту. Знання та досвід щодо управління ризиками є основою для прийняття управлінського рішення щодо впливу на об’єкт ризик-менеджменту

Система суб’єктів та об’єктів ризик-менеджменту

Суб’єкти та об’єкти ризик-менеджменту є основними складовими елементами системи ризик-менеджменту (системи управління ризиками)

Суб’єкти ризик-менеджменту – представники менеджменту організації до професійної компетенції яких належать функції ризик-менеджменту, а саме: прогнозування (передбачення виникнення та розвитку ризиків, а також зміни їх характеристик в залежності від використання тих чи інших інструментів ризик-менеджменту); організація (об’єднання (структурування) людей (органів управління), які складають та спільно реалізують програму управління ризиками; встановлення взаємодії між суб’єктами ризик-менеджменту; розробка норм щодо ідентифікації, аналізу та оцінювання ризиків; програмування роботи щодо управління ризиками тощо); регулювання (вплив на об’єкт ризик-менеджменту з метою корегування його стану відповідно до заданих параметрів; регулювання охоплює поточні заходи системи ризик-менеджменту); координація (узгоджує дії суб’єктів управління ризиками щодо впливу на об’єкти ризик-менеджменту в залежності від їх поточних характеристик); стимулювання (мотивування суб’єктів ризик-менеджменту до ефективної професійної діяльності); контроль (аналіз та оцінювання ефективності системи ризик-менеджменту)

Мета – це «детально відпрацьоване, узгоджене, лаконічне формулювання бачення майбутнього; коротке визначення того, який позитивний результат буде отримано від реалізації проекту; основа тих завдань, на виконання яких буде спрямована діяльність організації; позитивний кінцевий результат, який планується і буде здобутий, після вирішення поставленої проблеми» (О.В. Чернявська, А.М. Соколова)

Мета ризик-менеджменту полягає в отриманні максимального можливого прибутку за умови оптимального (найбільш вдалого) співвідношення: прибутку і ризику; загроз і можливостей; невизначеності і переваг

Мета та завдання ризик-менеджменту

Технології ризик-менеджменту

Слово «технологія» походить від грецьких – майстерність, мистецтво або – наука, закон, знання. Технологія – це сукупність методів (способів) виготовлення, видобутку, обробки або переробки та інших процесів, робіт і операцій, що змінюють стан сировини, матеріалів, напівфабрикатів чи виробів у процесі отримання продукції із заданими показниками якості

Технологія ризики-менеджменту розглядається через призму сукупності узгоджених між собою методів управління ризиками (прийняття управлінських рішень в системі ризик-менеджменту)

За сферою діяльності (виробничі, комерційні, фінансові, ризики страхування, професійні, інвестиційні, транспортні)

За методами управління (ухилення від ризику (risk elimination); скорочення ризику (risk reduction або risk mitigation); передачу ризику (risk transfer))

За фазами проектного циклу (концептуальна фаза (розробка концепції проекту, оцінювання конкурентоспроможності проекту, планування реалізації проекту та розробка вимог до нього, вибір і придбання засобів реалізації проекту); контрактна фаза (визначення кваліфікаційних вимог до учасників проекту, підготовка завдання на проектування, підбір потенційних виконавців проекту, оформлення контракту), фаза реалізації проекту, фаза підбиття висновків)

За різновидами отриманих вигід (стабільні / мінливі; поточні / перспективні; мало відчутні / значні тощо)

Класифікація інструментів управління проектними ризиками

Збереження ризику (збереження ризику на існуючому рівні, тобто суб’єкт управління ризиком не ставить за мету ліквідувати (мінімізувати) виявлений ризик)

Зниження ризику (зменшення розмірів можливих збитків або вірогідності розвитку небажаних подій). Методи зниження проектного ризику: запобігання; скорочення; утримання

Передача ризику (перекладення відповідальності за ризик третім особам (наприклад, за винагороду) за умови збереженні існуючого рівня ризику. На практиці, передача ризику реалізується через механізм страхування (страхування ризику)

Вплив на ризик

(моделі поведінки)

Серед методів зниження ризику слід звернути увагу на потенціали методу відмови від ризику (ризик може бути виключений шляхом відмови від певного напряму діяльності або зміни її напряму)

Зниження ризику може бути забезпечено внаслідок проведення суб’єктом ризик-менеджменту комплексу організаційно-технічних заходів, наприклад: підсилення рівня безпеки споруд; встановлення систем контролю; навчання та підвищення кваліфікації персоналу тощо

Зниження вірогідності виникнення ризику передбачає таку організацію праці учасників проекту, за якої кожен з них має можливість впливати на фактори ризику, а відповідно й контролювати ризик та його розвиток

Зниження ризику

Метод збереження ризику передбачає використання потенціалів самострахування (резервування коштів організацією для покриття втрат пов’язаних з розвитком ризику) або взаємострахування (структури які здійснюють професійну діяльність у межах одного напряму, наприклад: транспорт, видобуток корисних копалин, сільське господарство тощо)

Інколи, збереження ризику розглядається через призму відмови від будь-яких дій, результатом яких повинно стати зменшення ймовірності виникнення небажаних подій (мінімізація ризику), тобто виявлений ризик лише ідентифікується суб’єктом ризик-менеджменту та залишається за межами його професійної діяльності

Фінансування заходів із збереження ризиків може бути здійснено за рахунок внутрішнього бюджету організації або за рахунок кредитних коштів

Збереження ризику

Спосіб управління ризиком, який передбачає передачу виявленого ризику іншій стороні, наприклад на основі договору страхування (відповідно до укладеного договору ризик приймається страховою компанією від страхувальника за певну винагороду)

Заходи з передачі ризиків (диверсифікація ризиків)

Слід звернути увагу на той факт, що страхування не єдиний метод передачі ризику. Наприклад, передача ризику може бути здійснена шляхом залучення до реалізації проекту субпідрядників, з відповідним перерозподілом ризику

Передача ризику

Доподійні заходи

Планування заходів з ризик-менеджменту, так само як і їх практична реалізація, здійснюється суб’єктом управління ризиками завчасно (найбільш розповсюджені методи: страхування та самострахування; попереджувальні організаційно-технічні заходи; заходи нормативно-правового юридичного характеру, наприклад укладення угод тощо)

Передбачається використання тих з методів управління ризиками, які мають потенціали для виправлення ситуації (пошук фінансових ресурсів на ліквідацію негативних наслідків та компенсацію збитків; заходи нормативно-правового характеру (звернення з позивами до організацій-партнерів) тощо

Післяподійні заходи

Виділяють два основні варіанти передачі ризику: 1) передача ризику з метою його регулювання (передається сама можливість настання несприятливого випадкової події, наприклад, об’єкт або процес, з яким пов’язано виникнення ризику, передається в управління іншому суб’єкту, а відповідно й можливі збитки - компенсуються приймаючою стороною); 2) передача в цілях фінансування ризику (приймаюча сторона зобов’язується відшкодувати організації збитки)

**П.2. Методи управління ризиками**

Диссипація (розподіл ризиків за часом їх актуалізації): диверсифікація різновидів господарської діяльності та зон господарювання; диверсифікація збуту та постачання; диверсифікація інвестицій; розподіл відповідальності між учасниками проекту тощо

Ухилення від ризику: відмова від співпраці з ненадійними партнерами; відмова від участі у реалізації ризикованих проектів; страхування господарських ризиків; пошук гарантів тощо

Методи управління – це сукупність способів (засобів) впливу суб'єкта управління на об'єкт управління з метою досягнення визначених цілей. Через методи управління реалізується зміст та функції управлінської діяльності

Метод управління ризиками – це сукупність способів фінансового, організаційного, технічного, соціального, економічного тощо характеру, які використовуються для доведення рівня ризику до прийнятного

Локалізація ризиків: створення венчурних підприємств; створення умовно відокремлених підрозділів для участі у проектах з високим рівнем ризику

Компенсація: стратегічне планування діяльності; прогнозування зовнішнього середовища та умов реалізації проекту (моніторинг соціально-економічного та нормативно-правового середовища); формування резервів (фінансових, організаційних тощо); маркетинг

Загальна характеристика

Методи управління ризиками

Передача об’єкту ризик-менеджменту (ризику) під управління спеціалізованої (професійної) компанії

Формування та системне використання системи моніторингу ризиків та ефективності управління ними

Системний та всебічний контроль організаційних та технологічних процесів

Обслуговування обладнання в сертифікованому сервісному центрі або безпосередньо у виробника

Системне навчання та підвищення кваліфікації персоналу

Використання у виробничій діяльності організації лише сертифікованого обладнання

Формування та використання системи контролю за якістю сировини, продукції, технологій

Використання послуг незалежних консалтингових агенцій (професійних консультантів та експертів)

Підвищення якості функціонування організаційної та інформаційної системи ризик-менеджменту (оперативність)

Використання багатоступеневих систем технічного контролю стану обладнання та якості продукції

Інструменти попередження та контролю проектних ризиків

Поглинання ризиків – це такий спосіб організації реалізації проекту, за умови використання якого, можливі збитки повністю покладаються на учасників проекту. Цей метод управління ризиком як правило використовується у тих випадках, коли ймовірність виникнення (розвитку) ризику невелика або збиток за результатами його настання не чинить на учасників проекту суттєвого негативного впливу

гарантія – компенсуюча функція (відшкодування втрат); порука – стимулююча функція (стимулює боржників до виплати); застава – мотивуюча функція (мотивує боржника до виплати боргу)

Надання гарантій з боку одного з учасників проекту (один з учасників проекту надає гарантії іншим учасникам проекту)

Формування учасниками проекту спільного або власного резервного фонду

Розширення кола учасників проекту з метою зниження «ризикованого навантаження» у розрахунку на кожного з них

Інші способи поглинання ризиків (застава, гарантія, порука)

Інструменти поглинання ризиків

Інструменти розподілу та перерозподілу ризиків виконують первентивно-профілактичну функцію. Найбільш типовим інструментом у реалізації превентивно-профілактичної функції поряд з гарантією, порукою та заставою є неустойка

**П.3. Інструменти управління ризиками за сферами діяльності**

Організаційна, технічна, кадрова, інформаційно-аналітична, нормативно-правова, фінансово, виробнича, маркетингова тощо

Наприклад, процес формування у межах організаційної структури або проекту групи (підрозділу) з управління ризиками не обмежується компетенцією лише організаційної сфери, а пов'язаний у тому числі з кадровою, фінансовою, нормативно-правовою тощо сферами. У свою чергу, формування системи збору та аналізу інформації не може розглядатись через призму інформаційно-аналітичної фери, адже цей процес відбувається за участю кадрової, технічної, організаційної тощо сфер діяльності

Кожна з сфер діяльності має свої специфічні ризики, а отже потребує унікального набору інструментів щодо управління ними. Разом з тим, всі інструменти ризик-менеджменту, незалежно від місця та часу їх використання, пов’язані між собою (система управління ризиками)

Основні сфери діяльності

а методами управління

за сферами діяльності

за фазами проектного циклу

за бенефіціантами

Класифікація інструментів управління проектними ризиками

Інструменти управління проектними ризиками (за Королькова О.М.)

Створення в рамках проекту служби (групи) управління ризиками; створення в рамках проекту аварійно-рятувальної (аварійно-ремонтної) служби

Впровадження спеціальних електронних систем контролю за технологією виробництв, а також якістю продукції і послу; встановлення системи контролю за якістю того обладнання, яке закупається організацією (особливо на реалізації інвестиційної фази проектного циклу); контроль якості сировини; придбання обладнання для попередження та ліквідації наслідків техногенних аварій і катастроф (пожеж, вибухів, розливів нафти)

Технічні

Організаційні

Кадрові

Навчання і підвищення кваліфікації персоналу, особливо того, який безпосередньо задіяний в експлуатації та обслуговуванні об'єкту інвестиційної діяльності (техніки безпеки праці; управління технологічними процесами; забезпечення екологічної безпеки виробництва тощо)

Формування системи збору та аналізу інформації, повномасштабне використання якої є обов’язковою умовою для проведення якісного аналізу проектних ризиків та професійного управління ними

Інформаційно-аналітичні

Нормативно-правові

Заходи з підготовки договорів, угод, контрактів, а також інших юридичних документів (статути, гарантійні листи тощо), які забезпечують оптимальний розподіл ризиків між учасниками проектної діяльності. Зниження ризиків шляхом їх страхування зовнішніми по відношенню до проекту структурами, наприклад, страховими компаніями. Контролю за реалізацією норм юридичних документів (угод, контрактів тощо)

Фінансові

Формування резервних фондів кожним з учасників проектної діяльності або єдиного резервного фонду для всього проекту. Страхування ризиків. Формування інформаційної бази щодо можливості та умов отримання кредитів для фінансування збитків тощо

Комерційні

Угоди (контракти), які гарантують гарантований за обсягами або стійкий за часом збут проектного продукту, а також придбання ресурсів, використання яких необхідно для виробництва проектного продукту. Операції з хеджування комерційних ризиків (опціони, ф'ючерси тощо)

Політичні

Зниження політичних та аналогічних до них ризиків

**П.4. Інструменти управління ризиками відповідно до етапу реалізації проекту**

Класифікація управління ризиками в залежності від фази реалізації проекту

Як правило, використовуються ті з інструментів ризик-менеджменту, які пов'язані з аналізом проектних ризиків. Разом з тим, суб’єкт ризик-менеджменту може використовувати у тому числі й договірні, страхові тощо інструменти (наприклад, інвестор може вимотати від виконавця проекту наявності полісів страхування або договорів на постачання товарів (результатів реалізації інвестиційного проекту) зацікавленим особам

Першорядне значення набувають такі інструменти (заходи), як гарантія інвесторам (кредиторам) про те, що: проект буде вчасно завершено; виконання проекту буде реалізовано відповідно до норм контракту (якість проведення будівельно-монтажних робіт; придбання обладнання; страхування будівельних ризиків)

Інвестиційна фаза

Фаза яка передує інвестиційній (старт проекту)

Як правило, використовуються такі інструменти, як: страхування майна (активів) проектної компанії; гарантія виконання зобов’язань (наприклад, гарантія повернення кредитів або виконання умов контракту); хеджування від комерційних ризиків; страхування цивільної відповідальності тощо

Особливого значення набувають такі інструменти ризик-менеджменту: використання фондів, у тому числі ф резервних, для виконання зобов’язань та фінансування заходів з ліквідації наслідків реалізації проекту (наприклад, ліквідації екологічних наслідків виробничої діяльності, погашення заборгованості учасників проектної діяльності перед третіми особами тощо); аналіз результатів функціонування проекту та оцінювання можливості його подальшого розвитку з прийняттям до уваги наявного досвіду та існуючих ризиків

Фінальна фаза (закриття проекту)

Фаза безпосередньої діяльності (виробнича)

Використання інструментарію ризик-менеджменту у межах фаз реалізації проекту

Перелік інструментів ризик-менеджменту є унікальним для кожної з фаз реалізації проекту. Крім того, інструменти управління ризиками не є універсальними навіть у межах однієї фази реалізації проекту. Це означає, що управління ризиками не здійснюється за єдиним (типовим) алгоритмом та має високу ступінь варіативності

При використанні інструментів спостерігається певна наступність (гарантія завершення проекту, яка надається кредиторами на інвестиційній фазі, на виробничій фазі, може бути трансформована в звичайну гарантію погашення заборгованості по кредиту) та можливість пролонгації (на фазі закриття проекту виникає необхідність у наявності резервних фондів, формування яких повинно починатися відразу після введення об'єкта в експлуатацію

**ТЕМА 9. ЕТАПИ РЕАЛІЗАЦІЇ ПРОГРАМИ РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТУ В ОРГАНІЗАЦІЇ** (відповідальність менеджменту організації за якість управління ризиками; комплексний ризик-менеджмент; основні елементи процесу ризик-менеджменту та їх загальна характеристика)

**П.1. Відповідальність менеджменту організації за якість управління ризиками**

**П.2. Ризик - менеджмент: дев’ять основних етапів діяльності**

**П.3. Культура ризик-менеджменту**

***Базова література до теми:***

Старостіна А.О. Ризик-менеджмент: теорія та практика : навч. посіб. / А.О. Старостіна, В.А. Кравченко. – К.: ІВЦ “Видавницт-во «Політехніка»”, 2004. – 200 с.

***Контрольні запитання***

1. Ідентифікуйте суб’єктів управління ризиками та визначте їх компетенцію щодо основних заходів ризик-менеджменту.

2. Надайте загальну характеристику елементів системи ризик-менеджменту (під час формулювання відповіді використовуйте приклади з практики функціонування системи ризик менеджменту тієї організації, у справах якої ви обізнані).

3. Розкрийте зміст та послідовність етапів розробки та прийняття схеми управління ризиками в системі організаційного ризик-менеджменту. У межах яких саме заходів найбільш повно може бути розкрита участь топ-менеджменту організації у забезпеченні виконання плану з управління ризиками.

4. Визначте рівні відповідальності суб’єктів ризик-менеджменту за виконання плану з управління ризиками. Ідентифікуйте основних суб’єктів ризик-менеджменту на рівні організації.

5. Надайте характеристику змісту комунікації та навчання як елементам процесу реалізації принципів ризик-менеджменту в організації.

6. Розкрийте сутність та зміст культури ризик-менеджменту (під час формулювання відповіді використовуйте практику формування культури ризик-менеджменту тієї організації, у справах якої ви обізнані).

**П.1. Відповідальність менеджменту організації за якість управління ризиками**

Основні

суб’єкти ризик-менеджменту

Керівник компанії та її топ-менеджери (заступники керівника та керівники відокремлених підрозділів)

Суб'єкти ризик-менеджменту – особи, які за допомогою управлінських методів (механізмів управління) мають повноваження та можливість впливати на об'єкти ризик-менеджменту (безпосередньо ризики; капітальні вкладення; економічні відносини між суб'єктами господарювання)

Розподіл відповідальності за ефективність управління ризиками здійснюється в залежності від повноважень (статусу) конкретних суб’єктів ризик-менеджменту

Керівники лінійних підрозділів (начальники департаментів, управлінь, відділів тощо)

Особи, до функціональних повноважень яких входять питання ідентифікації, аналізу та управління ризиками

Будь-який з працівників компанії може бути суб’єктом ризик-менеджменту

Координує

роботу суб’єктів ризик-менеджменту перший заступник керівника компанії

Організаційні форми оформлення ризик-менеджменту

Організація має спеціалізований структурний підрозділ для виконання функцій ризик-менеджменту

Організація не має спеціалізованого підрозділу з ризик-менеджменту

Високоінтегрований підхід – проблематика ризик-менеджменту є ідентичною для більшості з структурних підрозділів (ризики є схожими для кожного з підрозділів організації, а отже механізми управління ризиками є однаковими)

Дезентегрований підхід – кожен структурний підрозділ організації, з огляду на специфіку своєї професійної діяльності, має унікальний перелік ризиків, а отже повинен самостійно обирати інструментарій управління ними

Комплексна модель

Дозволяє розглядати ризик на рівні потенціалу для розвитку (ризик не лише загроза, а і можливість для розвитку)

Дозволяє використовувати конкурентні переваги, фокусуючи увагу на критичних факторах успіху

Дозволяє задіяти весь управлінський потенціал, а не лише потенціал окремих суб’єктів ризик-менеджменту

Підходи до формування моделі ризик-менеджменту на організаційному рівні

Структура ризик-менеджменту (розбудова ієрархії структурних підрозділів системи ризик-менеджментів та ієрархії самих ризиків)

Інструменти (інструментарій ризик-менеджменту включає політичні, організаційні, правові, економічні, соціальні тощо інструменти) та методи (базові методи ризик-менеджменту: відмова від ризиків; зниження, передача і ухвалення ризик-менеджменту). Основні інструменти ризик-менеджменту: страхування; відмова від надмірно ризикової діяльності (метод відмови); профілактика або диверсифікація (метод зниження); аутсорсинг витратних ризикових функцій (метод передачі); формування резервів або запасів (метод ухвалення)

Культура ризик-менеджменту (система цінностей і норм професійної поведінки суб’єктів ризик-менеджменту яка прийнята та діє в конкретній організації)

Ресурсне забезпечення ризик-менеджменту як на стратегічному, так і на тактичному (оперативному) рівнях його використання

Стратегія функціонування та розвитку системи ризик-менеджменту (стратегія ризик-менеджменту встановлює правила прийняття рішень щодо управління ризиками, а також визначає механізми дії суб’єктів ризик-менеджменту). У стратегії ризику-менеджменту регламентуються такі правила: максимум прибутку; оптимальна імовірність результату; оптимальне поєднання величини очікуваного прибутку та величини ризиків

Людські ресурси організації в цілому та безпосередньо трудовий потенціал суб’єктів ризик-менеджменту

Загальна

система ризик-менеджменту

Основні етапи реалізації стратегії ризик-менеджменту на практиці

Перший етап – зосередження уваги суб’єкту ризик-менеджменту на питаннях: виявлення ризиків та їх всебічного оцінювання; з’ясування напрямів протидії ризикам та оцінювання їх ефективності. У межах цього етапу, будь-який бізнес процес (укладення угоди; вихід на новий ринок тощо) повинен розглядатись через призму ризик-менеджменту. Про високий рівень ефективності реалізації першого етапу може свідчити той факт, що заплановані бізнес-процеси відбуваються у межах визначених норм, тобто без суттєвих відхилень

Другий етап – зосередження уваги суб’єкту ризик-менеджменту на питаннях удосконалення системи управління ризиками, перш за все за рахунок мінімізації стандартів відхилення. У межах цього етапу стандарти ризик-менеджменту стають більш жорсткими

Третій етап – сприйняття ризику на рівні інструменту для підвищення конкурентоспроможності компанії (ризик – інструмент підвищення ринкової вартості компанії). Суб’єкти ризик-менеджменту, з одного боку, мінімізують найбільш потужні (небезпечні) ризики, а з іншого – створюють підґрунтя для виникнення ризику (вихід компанії на нові ринки; випуск нової продукції тощо)

**П.2. Ризик - менеджмент: дев’ять основних етапів діяльності**

Загальна характеристика змісту існуючої (базової) та бажаної (перспективної) парадигм управління ризиками

*Існуюча (базова) парадигма* передбачає організацію управління ризиками на фрагментарній основі (суб'єкти ризик-менеджменту – не пов’язані між собою єдиною системою управління ризиками окремі структурні підрозділи організації; об'єкти ризик-менеджменту – окремі ризики які ідентифіковані на рівні функціональних підрозділів.

*Бажана (перспективна) парадигма* передбачає використання такої моделі, за якої ризики розглядаються через призму інтегрованого ризик-менеджменту (суб'єкти ризик-менеджменту пов’язані між собою у межах єдиної стратегії управління ризиками та єдиної структури ризик-менеджменту; об'єкти ризик-менеджменту – система окремих та інтегральних ризиків

*Існуюча (базова) парадигма* передбачає епізодичне управління ризиками, тобто потенціали ризик-менеджменту реалізуються лише у тому випадку, коли виникає гостра необхідність (ступінь необхідності впливу на ризик визначається кожним з суб’єктів ризик-менеджменту самостійно).

*Бажана (перспективна) парадигма* передбачає безперервне управління ризиками (ризик-менеджмент організується на постійній основі та реалізується на всіх рівнях управління, не залежно від суб’єктивного уявлення окремих суб’єктів ризик-менеджменту про необхідність впливу на тій чи інший ризик)

Системність

Безперервність

*Існуюча (базова) парадигма* передбачає управління лише окремими ризиками (як правило використовується інструмент страхування для окремих інвестиційних та фінансових ризиків).

*Бажана (перспективна) парадигма* передбачає реалізацію розширеної (комплексної) моделі ризик-менеджменту (оцінювання та адміністрування ризиків здійснюється з прийняттям до уваги існуючих між ними взаємозв'язків)

Комплексність

*Існуюча (базова) парадигма* передбачає управління ризиками без чіткого формулювання мети управлінського впливу та існування стратегії ризик-менеджменту.

*Бажана (перспективна) парадигма* передбачає цілеспрямоване управління ризиками з визначенням стратегічних та тактичних цілей ризик-менеджменту (цілі ризик-менеджменту повинні бути пов’язані з цілями функціонування та розвитку організації, а також бути узгоджені з стратегією її розвитку, тобто стратегія управління ризиками повинна розглядатись на рівні однієї з структурних частин стратегії організації

Цілеспрямованість

Унікальна система управління ризикам (особливості реакції суб’єктів ризик-менеджменту на ризики та виклики щодо ліквідації негативних наслідків)

Обґрунтований розподіл відповідальності (компетенції) та обов’язків з управління ризиками серед суб’єктів ризик-менеджменту). Формулювання цілей та завдань для кожної ланки управління

Парадигма управління ризиками

Ризик-менеджмент як умова формування та реалізації конкурентних переваг

Забезпечення сприйняття цілей ризик менеджменту на рівні керівництва організації (керівник та топ-менеджери організації повинні сприймати цілі ризик-менеджменту на рівні інших цілей своєї професійної діяльності

Усвідомлення суб’єктом управління необхідності існування системи ризик-менеджменту та розуміння ним її місця і ролі у забезпеченні ефективності функціонування та розвитку організації

Послідовність процедур ризик-менеджменту

Розробка, узгодження та затвердження моделі (системи) управління ризиками (розробка стратегії управління ризиками та її узгодження з стратегією розвитку організації)

Визначення стратегії та тактики поведінки суб’єктів ризик-менеджменту при виявленні ризику (що саме, у якому обсязі та який послідовності слід робити з метою адміністрування ризику або мінімізації його негативних наслідків)

Розподіл обов’язків між суб’єктами ризик менеджменту (визначення компетенції кожного з суб’єктів ризик-менеджменту) та встановлення їх відповідальності, а також форми та обсягів звітності

Складання штатного розкладу системи ризик-менеджменту (структурування підрозділів та обґрунтування кількості та якості залученого для їх комплектування персоналу) та персоналізація її суб’єктів

Визначення каналів проходження інформації яка віднесена до компетенції ризик-менеджменту та забезпечення їх безперебійного функціонування. З’ясування потреби у навчанні суб’єктів ризик-менеджменту та організація навчання

Встановлення культури ризик-менеджменту, а також забезпечення її інтегрування до культури загального менеджменту організації (культура ризик-менеджменту повинна розглядатись на рівні складової культури організаційного управління)

Моніторинг процесів та результатів ризик-менеджменту (визначення системи оцінювання ефективності ризик-менеджменту; аналіз результатів моніторингу; опрацювання пропозицій щодо вдосконалення системи ризик-менеджменту тощо)

Оцінювання існуючих ризиків та обговорення його результатів на кожному з управлінських рівнів організаційної ієрархії. З’ясування можливості та доцільності адміністрування ризиків. Визначення факторів які впливають на ефективність функціонування організації

Аналіз досвіду управління ризиками в найбільш конкурентоспроможних компаніях (оцінювання ефективності функціонування системи ризик-менеджменту; з’ясування місця та ролі ризиків серед об’єктів управлінського впливу; визначення умов ефективного управління організацією тощо)

*Результатом процедури є*: фокусування уваги керівника організації (топ-менеджерів) на місці та ролі системи ризик-менеджменту у процесі забезпечення ефективності функціонування та розвитку організації; прийняття рішення про необхідність формування системи ризик-менеджменту

Усвідомлення необхідності існування системи ризик-менеджменту

Програмування діяльності (процедур) з управління ризиками та її інституалізація у межах документів з ризик-менеджменту (відомості про події та напрями (наслідки) їх розвитку; плани з управління ризиками на рівні структурних підрозділів; план з управління ризиками на рівні організації)

Визначення ініціативної групи з розробки основних документів ризик-менеджменту. Складання та обговорення схеми управління ризиками

*Результатом процедури є*: опрацьовані та затверджені документи з ризик-менеджменту, а саме: стратегія з ризик-менеджменту; політика з ризик-менеджменту; чіткі вказівки з ризик-менеджменту

Розробка, узгодження та затвердження моделі (системи) управління ризиками

Визначення основних суб’єктів управління ризиками, наприклад: рада директорів або комітет з управління ризиками; керівник організації та її топ-менеджмент; керівники структурних підрозділів; персонал відділу з управління ризиками; персонал організації тощо

Політика з ризик-менеджменту визначає підхід до змісту та практики реалізації управління ризиками (сутність ризику; послідовність дій тощо)

Встановлення зон компетенції та обсягів відповідальності суб’єктів ризик-менеджменту, а також розподіл ресурсів необхідних для управління ризиками

Формалізація процесу виявлення, аналізу та управління ризиками (класифікація, оцінювання тощо). Форми та правила звітування щодо управління ризиками

Безпосередня участь керівництва організації (керівник та топ-менеджери) в управлінні ризиками (аналіз та оцінювання ризиків; обговорення заходів; планування діяльності суб’єктів ризик-менеджменту та розподіл між ними необхідних ресурсів; контроль ефективності управління ризиками; корегування системи ризик-менеджменту тощо)

Забезпечення сприйняття цілей ризик менеджменту на рівні керівництва організації

Головним суб’єктом ризик-менеджменту є найвищий орган управління компанією (рада директорів; керівник організації тощо). До виключної компетенції цього суб’єкту управління ризиками входять питання: забезпечення контролю за ефективністю ризик-менеджменту; захисту прав і інтересів акціонерів

*Результатом процедури є*: своєчасно опрацьована стратегія ризик-менеджменту та ефективно діюча модель управління ризиками; система управління яка гарантує перевагу інтересів акціонерів над інтересами топ-менеджменту; факт позиціонування процедур ризик-менеджменту серед функціональних обов’язків керівників організації

Політика – в документі декларується рівень прийняття кожного з ризиків, а також формулюється мета та завдання ризик-менеджменту з визначенням заходів

Визначення реакції організації (керівника організації) на виявлені ризики, а саме з’ясування моделі поведінки топ-менеджерів при виявленні ризику

*Результатом процедури є*: конкретизований план дій щодо управління ризиками; система оцінювання ефективності процедур та результатів ризик-менеджменту

Визначення стратегії та тактики поведінки суб’єктів ризик-менеджменту

Відповідальність – визначення межі відповідальності суб’єктів ризик-менеджменту. Суб’єкти ризик-менеджменту повинні мати відповідні професійні знання та досвід

Бізнес-процес – розкриття змісту алгоритмів (схем) управління ризиками в системі загального менеджменту

Діяльність – визначення змісту професійних дій суб’єктів ризик-менеджменту

Критерії оцінювання ефективності управління ризиками – визначення критеріїв за якими оцінюється ефективність процесів та результатів ризик-менеджменту

Незалежна експертиза – залучення незалежних експертів для оцінювання ефективності функціонування системи ризик-менеджменту, а також адекватності прийнятих управлінських рішень

План дій на випадок непередбачених ситуацій – розробка алгоритму дій з метою запобігання виникнення збитків та мінімізації можливих втрат

Ефективне виконання суб’єктами ризик-менеджменту свої обов’язків залежить від їх формалізації, а також від наявності стратегії управління ризиками та готовності організації (персоналу) до змін

Кожен суб’єкт ризик-менеджменту повинен мати чітко сформульовані у посадовій інструкції права та обов’язки. Крім того, посадова інструкція повинна містити нори щодо відповідальності кожного з суб’єктів ризик-менеджменту

*Результатом процедури є*: факт формулювання обов’язків та прав суб’єктів ризик-менеджменту у межах посадових інструкцій, а також визначення їх компетенції та відповідальності; сприйняття змін персоналом на рівні обумовленої необхідності

Розподіл обов’язків між суб’єктами ризик менеджменту та встановлення відповідальності

Про готовність організації до змін в системі управління ризиками свідчить наявність: ефективно функціонуючих каналів комунікації щодо управління ризиками; бажання керівництва до запровадження у дію системи ризик-менеджменту; важелів, за допомогою яких власне і будуть реалізовані зміни (інструментарій) тощо

Загальна характеристика важелів: стратегічні важелі (споживчі / ринки та продукти / послуги); організаційні важелі (безпосередньо сама організація / персонал); системні важелі (виробничі процеси та технології)

Аналіз системи, структури та програм ризик-менеджменту. Визначення змісту та обсягів інформації щодо процедур ризик-менеджменту

*Результатом процедури є*: наявність методики проведення моніторингу процесів та результатів ризик-менеджменту; факт включення процедур аналізу, оцінювання, прогнозування стану та напрямів розвитку об’єктів ризик-менеджменту до напрямів професійної діяльності організації (інтегрування планів та програм з ризик-менеджменту до відповідних документів системи організаційного управління

Розробка та апробація методики оцінювання ефективності ризик-менеджменту та контролю за професійною діяльністю суб’єктів управління ризиками. Складання плану контролю та заходів з проведення моніторингу процесів та результатів ризик-менеджменту

Опрацювання заходів щодо забезпечення спроможності системи ризик-менеджменту ефективно реагувати на зміну об’єктів ризик-менеджменту та умов їх існування

Організація збору експертної інформації щодо стану та векторів трансформації об’єктів ризик-менеджменту. Прогнозування розвитку системи ризик-менеджменту

Моніторинг процесів та результатів ризик-менеджменту

Структурування підрозділів та обґрунтування кількості та якості залученого для їх комплектування персоналу (ієрархія системи ризик-менеджменту)

Штатний розклад системи ризик-менеджменту складається з прийняттям до уваги рівнів управління ризиками (рада директорів або комітет з ризик-менеджменту; керівник організації та її топ-менеджмент; лінійні менеджери; персонал підрозділу з управління ризиками та експерти; персонал організації)

*Результатом процедури є*: структура ризик-менеджменту (ієрархія підрозділів та суб’єктів ризик-менеджменту) та штатний розклад її системи

Складання штатного розкладу системи ризик-менеджменту та персоналізація її суб’єктів

Визначення каналів проходження інформації яка відноситься до компетенції ризик-менеджменту, а також конкретизація механізмів її використання

З’ясування потреби у навчанні суб’єктів ризик-менеджменту та організація їх навчання з прийняттям до уваги традицій організації щодо управління ризиками

*Результатом процедури є*: система навчання суб’єктів ризик-менеджменту; система професійної комунікації ризик-менеджменту та інформаційна система організації

Визначення каналів проходження інформації та забезпечення їх функціонування

Вдосконалення змісту та практики організації навчання (перепідготовки та підвищення кваліфікації) суб’єктів ризик-менеджменту. Підвищення ефективності використання інформації щодо ризиків (аналіз, оцінювання тощо) та управління ним

Аналіз практики професійної діяльності визнаних лідерів (методи, способи, принципи тощо організації роботи з ризиками) та її впровадження в систему організаційного ризик-менеджменту

*Результатом процедури є*: наявність стійкого зв’язку між культурою ризик-менеджменту та культурою організаційного управління

Встановлення культури ризик-менеджменту

Формулювання правил і процедур ризик-менеджменту Розгляд системи управління ризиками на рівні конкурентної переваги організації

Забезпечення розмежування функцій між структурними підрозділами організації, які здійснюють ідентифікацію, вимірювання, моніторинг та прийняття рішення щодо управління ризиками

**П.3. Культура ризик-менеджменту**

Про низький рівень розвитку ризик-культури може свідчити відсутність єдиного розуміння серед персоналу змісту та практики реалізації процесів управління ризиками, а також межі персональної відповідальності за ефективність ризик-менеджменту. Відсутність ризик-культури є одним з основних факторів низької ефективності управління ризиками

Рівень розвитку ризик-культури в організації може бути оцінений через рівень обізнаності її персоналу про місце та роль управління ризиками в системі менеджменту організації, а також через рівень залучення персоналу до процесів ризик-менеджменту. Ризик-культура позиціонує на рівні одного з основних елементів системи загального менеджменту організації

Розбудова та розвиток культури ризик-менеджменту передбачає такі основні заходи

Статистика свідчить про те, що: лише 6% опитаних оцінюють ризик-культуру своїх організацій на максимальному рівні (5 балів за 5-ти бальною шкалою); 32% респондентів оцінюють рівень розвитку ризик-культури на рівні середнього (4 бали); 48% респондентів оцінюють рівень розвитку ризик-культури на рівні середнього (3 бали); 14% респондентів оцінюють рівень розвитку ризик-культури на рівні середнього 1-2 бали)

Планування та організація навчання персоналу за програмою управління ризиками (тренінги, семінари, практичні заняття тощо; участь менеджерів у роботі тематичних конференцій). Сертифікація суб’єктів ризик-менеджменту

Формування внутрішньої інформаційної інтерактивної бази даних щодо теорії та практики управління ризиками (ВЕБ-портал, форум тощо). Планування бюджету заходів з ризик-менеджменту. Формування системи оцінювання ефективності ризик-менеджменту

Культура ризик-менеджменту

Своєчасно виявити ризики

Ефективно навчати ризик-менеджерів

Оцінити ризики та спрогнозувати наслідки їх можливого розвитку (оцінювання збитків)

Сформувати бюджет ризик-менеджменту

Визначити та оцінити ті з ризиків, які організація має намір прийняти

Відкрито обговорювати ризики

Сформувати сприятливе середовище для своєчасного прийняття рішень з управління ризиками

Ефективно управляти ризиками відповідно до прийнятих стандартів

Культура ризик-менеджменту дозволяє організації

**ТЕМА 10. РИЗИК-АНАЛІЗ: ЗМІСТ ТА ОСНОВНІ ІНСТРУМЕНТИ** (процедура аналізу проектних ризиків; підходи до аналізу проектних ризиків; інструменти ризик-аналізу; метод SWOT-аналізу в оцінюванні ризиків; сутність якісного аналізу проектних ризиків; ідентифікація ризиків; оцінювання вірогідності розвитку ідентифікованого ризику).

**П.1. Процедура аналізу проектних ризиків та підходи до їх аналізу**

**П.2. Інструменти ризик-аналізу та метод SWOT-аналізу в оцінюванні ризиків**

**П.3. Ідентифікація ризиків. Діаграма Ісікави та метод прямої інспекції**

**П.4. Оцінювання вірогідності розвитку ідентифікованого ризику**

***Базова література до теми:***

Королькова Е.М. Риск-менеджмент: управление проектными рисками: учебное пособие / Е.М. Королькова. – Тамбов: Изд-во ФГБОУ ВПО «ТГТУ», 2013. – 160 с.

***Контрольні запитання***

1. Ідентифікуйте основні проблеми які виникають під час оцінювання ефективності проекту. Які методи використовуються для аналізу ризиків проекту та оцінювання його стійкості?

2. Розкрийте зміст аналізу проектних ризиків (під час формулювання відповіді зверніть увагу на методи якісного та кількісного оцінювання).

3. Надайте загальну характеристику методів аналізу проектних ризиків (під час формулювання відповіді зверніть увагу на потенціали методів експертного оцінювання, SWOT-аналізу, рози (зірки) та спіралі ризиків, консервативного прогнозування, ставки відсотка з врахуванням ризиків, критичних значень).

4. Розкрийте потенціали основних джерел отримання інформації про існуючи та можливі ризики (під час формулювання відповіді використовуйте досвід функціонування системи ризик-менеджменту тієї організації, у справах якої ви обізнані).

5. Надайте характеристику змісту та потенціалу використання метода експертних оцінок (під час формулювання відповіді зверніть увагу на розділи листа опитування та алгоритм процедури експертного оцінювання).

7. Розкрийте зміст та структуру SWOT-аналізу та методу Дельфі, а також визначте їх потенціали для підвищення ефективності функціонування системи ризик-менеджменту. Порівняйте потенціали методу проектів-аналогів, методу «риб’ячий кістяк» та методу «дерево проблем».

8. Розкрийте зміст та структуру методу прямої інспекції, методу розбудови дерева подій та методу «події-наслідки», а також визначте їх потенціали для підвищення ефективності системи ризик-менеджменту.

**П.1. Процедура аналізу проектних ризиків та підходи до їх аналізу**

Впорядкування сценаріїв розвитку подій в залежності від рівня позиціонування (розвитку) виявлених ризиків. Як правило, у якості так званого стартового сценарію обирають ті з показників, які характеризуватися на рівні помірно-песимістичних значень

Використання експертних оцінок для розбудови стратегії управління ризиками, а також планування заходів щодо її реалізації

Підходи до обліку факторів ризику

Використання комплексного механізму обліку факторів ризику

з метою

Виявлення та аналізу ризиків; з’ясування зв’язків між ризиками, а також зв’язків між рівнем ризику та впливом на нього з боку суб’єктів ризик-менеджменту; оцінка вартості заходів з управління ризиками; комплексного сприйняття ризиків тощо

Формування для розгляду суб’єктами ризик-менеджменту виваженого та обґрунтованого переліку сценаріїв (професіоналізм експертів залучених до складання переліку сценаріїв та їх оцінювання)

Облік всіх характеристик процесу та результатів реалізації сценаріїв (професіоналізм тих суб’єктів ризик-менеджменту, які залучені до аналізу запропонованих до розгляду сценаріїв)

Розрахунок узагальненого показника ефективності конкретного проекту (недосконалість методики розрахунку показника; відсутність знань та досвіду у тих суб’єктів ризик-менеджменту, які залучені до розрахунку відповідного показника)

Основні

проблеми в оцінюванні ефективності проекту

Метод укрупненої оцінки стійкості проекту (в основу методу покладено використання показників внутрішньої норми прибутковості та індексу прибутковості дисконтованих інвестицій

Метод розрахунку рівнів беззбитковості проекту, в основу якого покладено визначення граничних умов, за яких організація не має а ні збитків, а ні прибутків (передбачає розробку сценаріїв)

Дисконтування інвестицій представляє собою процес визначення обсягу грошових коштів на даний момент часу по передбачуваному значенню даної величини у майбутньому, на підставі конкретної (відомої процентної ставки). Метод дисконтування відображає процес нарощування капіталу, він використовується для визначення поточної вартості майбутнього платежу

Методи

оцінювання

стійкості проекту до ризиків та їх наслідків

Виокремлення так званих небезпечних періодів в реалізації проекту (можливість передбачити заходи з цілеспрямованого управління ризиками)

Якісний аналіз здійснюється з метою ідентифікації факторів ризику, етапи та напрями професійної діяльності які можуть бути джерелом для виникнення (розвитку) ризиків. Метою якісного аналізу є визначення потенційних джерел виникнення ризиків

Кількісний аналіз проводиться з метою кількісного визначення розмірів окремих ризиків, а також розміру ризику проекту в цілому (визначення ефективності проекту)

Методи

які зазвичай використовуються для аналізу ризиків проекту

Якісна оцінка ризиків – процес проведення ідентифікації (виявлення ризиків та з’ясування причин їх виникнення) та аналізу (оцінювання потужності та визначення напрямів впливу на проект) ризиків

Кількісний аналіз ризиків використовують для з’ясування можливості впливу найбільш значущих ризиків на показники ефективності проекту. Серед розповсюджених методів проведення кількісного аналізу є такі: аналіз впливу окремих факторів (аналіз чутливості); аналіз впливу комплексу чинників (аналіз сценарію); метод дерева рішень та імітаційне моделювання (метод Монте-Карло)

Результатом якісної оцінки ризиків є: план заходів з управління ризиками; вартісна оцінка ризиків та заходів з управління ними

Серед найбільш розповсюджених методів проведення якісного аналізу є такі: метод аналізу доречності витрат (виявлення потенційних зон ризику – використовується особою, яка приймає рішення про інвестування капіталу з метою мінімізації ризиків); SWOT-аналіз; метод аналогій; метод експертних оцінок тощо

Політико-правове середовище, а саме такі його показники:

Економічне середовище, а саме такі його показники:

інноваційний клімат в країні; механізми державного регулювання інноваційної діяльності; державна кадрова та інвестиційна політика; політика державної підтримки окремих галузей економіки тощо

темпи економічної динаміки (показниками валового внутрішнього продукту і національного доходу): темні інфляції; система оподаткування; динаміка валютних курсів; динаміка облікової ставки національного банку тощо

Соціокультурне середовище, а саме такі його показники:

освітній і культурний рівень працездатного населення

Технологічне середовище, а саме такі його показники:

інновації в сфері технології та технічних засобів управління

Фактори

зовнішнього середовища які здійснюють вплив на реалізацію проекту

(PEST-анализ)

PEST: Р – політико-правове середовище (political and legal environment); E – економічне середовище (economic environment); S – соціокультурне середовище (sociocultural environment); T – технологічне середовище (technological environment)

Методи кількісної оцінки

Методи якісної оцінки

Загальна характеристика

підходів до аналізу проектних ризиків

Для аналізу (оцінки) ризиків суб’єкти ризик-менеджменту зазвичай використовують суб’єктивні підходи, а також особисті міркування щодо значущості того чи іншого ризику

Для аналізу (оцінки) ризиків суб’єкти ризик-менеджменту зазвичай використовують лише об’єктивні показники (інформацію), а також всебічно обґрунтовані, виважені та перевірені часом методики

Ефективне використання методів якісної оцінки передбачає загальну обізнаність кожного з суб’єктів ризик-менеджменту щодо стану розвитку об’єктів управління та наявність досвіду для визначення пріоритетів під час прийняття управлінського рішення

Ефективне використання методів кількісної оцінки передбачає розуміння суб’єктом ризик-менеджменту змісту та практики використання розрахунково-аналітичних методів (інструментів), а також наявності знань і досвіду щодо їх використання

Методи якісної оцінки засновані на складних та трудомістких процедурах обробки інформації

Вимірювання рівня невизначеності

Повинні бути визначені в термінах (параметрах) відповідного проекту

Повинні базуватися на репрезентативних даних (хронологічні ряди; статистична вибірка тощо)

**П.2. Інструменти ризик-аналізу та метод SWOT-аналізу в оцінюванні ризиків**

Метод експертних оцінок

Метод аналогій (консервативні прогнози)

SWOT-аналіз

Троянда (зірка) ризиків

Метод ставки відсотку з поправкою на ризик

Метод критичних зауважень

До проектних ризиків зазвичай відносять такі з ризиків: технічні, ризики учасників проекту, політичні, юридичні, фінансові, маркетингові, екологічні, військові, будівельно-експлуатаційні, специфічні, ризики обставин непереборної сили

Аналіз проектних ризиків поділяється на якісний (опис всіх передбачуваних ризиків проекту, а також вартісна оцінка їх наслідків та заходів щодо зниження) і кількісний (безпосередні розрахунки змін ефективності проекту в зв'язку з ризиками)

Аналіз проектних ризиків починається з їх класифікації та ідентифікації, тобто з їх якісного опису і визначення

Методи які використовуються для аналізу проектних ризиків

Загальна класифікація деяких з методів аналізу проектних ризиків

*Метод експертних оцінок* – це спосіб отримання інформації щодо стану об’єкту оцінювання та перспектив зміни його якості у майбутньому (прогнозування та оцінювання майбутніх результатів дій) на основі прогнозів фахівців. До складу експертної групи зазвичай включають авторитетних спеціалістів які мають професійні знання та досвід їх використання

Суть методу – комплекс логічних, аналітичних та математико-статичних методів обробки інформації, методика використання яких, кожним з експертів, є унікальною (комбінація знань та досвіду у кожного з експертів є унікальною, а отже результати їх оцінки можуть не лише відрізнятися, а і суперечити один одному

Сфера використання методу: ідентифікація та ранжування ризиків; якісна оцінка ризиків. Точність експертизи ризиків залежить, з одного боку, від рівня професійної компетенції залучених до оцінювання експертів, а з іншого, від здатності керівника «почути» думку (прогноз) кожного з них

*SWOT-аналіз* (strength, weaknesses, opportunities and threats) передбачає: ідентифікацію сильних і слабких сторін об’єкту оцінювання; ідентифікацію шансів і загроз, а також відображення їх через призму слабких і сильних сторін об’єкта оцінювання; пошук напрямів (варіантів) дії на межі визначених характеристик (наприклад, на межі: ризик – загроза та ризик – можливість)

Форма візуалізації методу – таблиця, зміст якої наочно протиставляє сильні та слабкі сторони об’єкту оцінювання, а також подає перелік загроз

Сфера використання методу: експертна оцінка ризиків та їх класифікація відповідно до заданих параметрів

*Троянда (зірка) ризиків* використовується для: ілюстрації співвідношення різних факторів ризику; наочного уявлення співвідношення виявлених ризиків. За результатами експертних оцінок (як правило за десятибальною шкалою) будується так звана троянда (зірка) у вигляді променевої схеми (кількість променів – за кількістю оцінюваних ризик-факторів, довжина променя – в залежності від бальної оцінки ризик-фактора)

Форма візуалізації методу – ілюстроване ранжування ризиків

Сфера використання методу: ранжування ризиків

*Метод ставки відсотку з поправкою на ризик* – це збільшення безризикової ставки відсотка на величину надбавки за ризик (ризикова премія) при розрахунку ефективності проекту (у інноваційних проектах надбавка за ризик досягає до 25%)

У межах методу виділяють дві підгрупи методів, а саме: агреговані і пофакторние (кумулятивні), які враховують відповідно ризик в цілому (зведений абу сумарний ризик) та кожен вид ризику окремо

Сфера використання методу: додатковий облік та оцінювання факторів ризику під час розрахунку ефективності конкретного проекту. Метод тяжіє до кількісних методів оцінки проектних ризиків

*Метод критичних значень (метод аналізу чутливості)* базується на знаходженні тих параметрів проекту, що перевіряються на ризик, які призводять розрахункову величину відповідного критерію ефективності проекту до критичної межі

Суть методу полягає у визначенні чутливості оціночних показників проекту при зміні значень вхідних величин

Сфера використання методу: моніторинг ризиків під час управління проектом у межах підвищеного рівня невизначеності

*Метод використання аналогів* дозволяє з’ясувати можливі відхилення значення вхідних величин від заданих значень (наприклад, наскільки можуть бути знижені ціни або обсяги збуту продукції) за умови, що оціночний показник не вийде за допустимі межі (наприклад, чистий приведений дохід буде не менше нуля)

Суть методу полягає у використанні накопиченого у межах аналогічних проектів досвіду з метою визначення ймовірності втрат (розвитку подій)

Сфера використання методу: аналіз ризиків у межах порівняно часто повторюваних проектів та господарських ситуацій

*Метод аналізу сценаріїв* проекту (імітаційна модель оцінки ризику проекту) пов’язаний з вирішенням проблеми оцінки ризику проектів. На основі експертної оцінки по кожному проекту будують три віз-мужніх сценарію розвитку: песимістичний; найбільш ймовірний (найбільш реальний); оптимістичний. Для кожного з сценаріїв розраховуються та порівнюються відповідні показники

Суть методу полягає у прогнозуванні розвитку подій за кожним з сценаріїв розвитку ситуації для подальшої кількісної оцінки ризику

Сфера використання методу: використовується у разі необхідності проаналізувати ризики у межах нових, масштабних або унікальних проектів

Якісний аналіз ризиків

(1-й етап)

Виявлення та описання ризиків; класифікація та групування ризиків; з’ясування межі допустимості ризику

Кількісний аналіз ризиків

(2-й етап)

Виявлення невизначеності та з’ясування тенденції її зміни; оцінка ризиків; відбір реальних ризиків

Проектування сценаріїв

(3-й етап)

Розрахунок можливих сценаріїв та вибір найбільш вірогідного з них; розрахунок вірогідних критеріїв ефективності

Управління ризиками. Контроль ризиків

(4-й етап)

Визначення підсумкової стратегії; моніторинг ризиків; управління ризиками; корегування системи управління ризиками

Характеристика послідовності етапів аналізу ризику проекту

Персонал організації, а також фахівці взаємодіючих організацій

Звіти організації, а також звіти аналогічних за сферою діяльності організацій

Звіти про функціонування галузі у межах якої організація здійснює свою професійну діяльність

Відгуки споживачів продукції (послуг) організації, а також її партнерів

Джерела отримання інформації для виявлення ризиків

Доступ експертів до будь-якої інформації яка тим чи іншим пов’язана (може бути пов’язана) з проектом

Професіоналізм та незалежність експерта (експерт повинен мати можливість якісно та неупереджено (об’єктивно) провести експертизу проекту

Наявність ограбованої на практиці та виваженої за змістом методики проведення експертизи

Можливість оцінювати всі з виявлених ризиків. Наявність інформаційної бази об’єктів ризик-менеджменту, а також матеріально-технічного забезпечення

Умови проведення експертизи

Опитувальні листи (анкети). За результатами аналізу відповідей експертів суб’єкт ризик-менеджменту складає троянду (зірку) ідентифікованих та проаналізованих ризиків. Опитувальні листи можуть мати універсальне або спеціалізоване спрямування

Опитувальні листи універсального спрямування охоплюють всі аспекти функціонування організації (об’єкту оцінювання), але при цьому їх зміст не дозволяє експерту зосередитись на конкретному питанні

Опитувальні листи спеціалізованого спрямування використовуються для конкретного різновиду професійної діяльності

Опитувальні листи універсального спрямування використовуються у межах глобальних проектів (наприклад, міжнародними організаціями та моніторинговими місіями) для уніфікації статистичної інформації щодо об’єкту експертизи та умов і тенденцій його трансформації. Опитувальний лист може налічувати понад 500 запитань

Інструментарій методу експертних оцінок

SWOT-аналіз полягає у розділенні чинників і явищ на чотири категорії: сильні (Strengths) та слабкі (Weaknesses) сторони проекту; можливості (Opportunities) які відкриваються внаслідок реалізації проекту та загрози (Threats), пов’язані з нею

Метод Делфі – метод швидкого пошуку рішень. В основу методу покладено генерацію ідей експертів, які були виказані ними під час колективного обговорення порушеної проблематики (отримання колективного рішення за результатами аналізу індивідуальних рішень експертів)

*Перший крок* – керівництво організації затверджує зміст опитувальних листів та визначає перелік критеріїв для оцінювання. Кожному з критеріїв, в залежності від його значущості для конкретної експертизи, присвоюється свій коефіцієнт ваги, значення якого не повідомляється експертам

*Другий крок* – експерти, маючі у своєму розпорядженні максимальні обсяги інформації щодо об’єкту ризик-менеджменту, здійснюють його оцінювання (заповнюють анкету)

*Третій крок* – аналіз відповідей експертів та опрацювання звіту

Алгоритм процедури експертної оцінки

Експертне опитування, як правило, супроводжується: забезпеченням незалежності експертів та неупередженості їх думки; аналізом експертних оцінок відповідно до затверджених керівництвом коефіцієнтів; перевіркою узгодженості наданих експертами відповідей з інформацією яка була у їх розпорядженні; визначенням факторів найбільш реального ризику; проведенням SWOT-аналізу тощо

Формулювання мети та завдань аналізу результатів експертної оцінки. Описання об’єкту ризик-менеджменту (об’єкту аналізу) в контексті визначеної мети

Описання зовнішнього середовища у межах якого позиціонує обраний для аналізу об’єкт ризик-менеджменту

Типова методика проведення експертної оцінки

Складання переліку відповідно до спрямування SWOT-аналізу (сильні та слабкі сторони аналізу; сприятливі можливості для досягнення мети аналізу; загрози які існують на шляху досягнення мети аналізу)

Ранжування кожного списку (групи) об’єктів ризик-менеджменту в залежності від їх важливості для досягнення мети експертної оцінки

Заповнення матриці SWOT-аналізу з прийняттям до уваги «ваги» кожного з об’єктів ризик-менеджменту у межах підсумкової оцінки

Проведення аналізу у межах таких комбінацій: сильні сторони – сприятливі можливості; сильні сторони – загрози; слабкі сторони – сприятливі можливості; слабкі сторони – загрози

Складання таких переліків: можливості які розбудовані на сильних сторонах; сильні сторони які можуть бути знижені внаслідок можливих загроз; слабкі сторони які не дозволяють використовувати можливості; слабкі сторони які роблять компанію вразливою для конкурентів

Опрацювання заходів з: подолання найбільш вагомих слабостей; протидії найбільш відчутним загрозам

В чому саме полягають (розкриваються) сильні сторони запропонованого для аналізу проекту?

Які складові проекту є більш розвинуті у його порівнянні з іншими проектами? Чому саме цей проект є найбільш конкурентоспроможним (акцент на тих перевагах проекту, яких немає у інших проектах)?

Які складові запропонованого проекту слабкі (нерозвинені)? Чи має організація можливості вплинути на ці складові?

Які додаткові можливості виникають або можуть виникнути під час реалізації проекту або після його завершення (нові ринки збуту; отримання конкурентних переваг; новий імідж організації тощо)?

Основні питання на які SWOT-аналіз повинен надати відповідь

Які фактори (внутрішні та зовнішні) можуть перешкодити успішній реалізації проекту або значно мінімізувати його переваги? Яким чином організація має можливість вплинути на виявлені фактори?

Сильні сторони (Strength): наявність виробничих потужностей; досвід та кваліфікація персоналу; наявність технологій та ліцензій (дозволів) тощо

Можливості (Opportunity): вихід на нові (перспективні) ринки; отримання частки ринку (зміцнення позиціонування організації на відповідному ринку); залучення нових інвесторів та постачальників тощо

Слабкі сторони (Weakness): невизначеність джерел фінансування проекту; недостатність інформації про ринок та поведінку конкурентів тощо

Загрози (Threat): зміна законодавства (зміна податкового законодавства; зміна вимог для отримання дозволів (ліцензій) тощо); поява сильного конкурента; втрата ключового персоналу; непередбачена зміна стратегії

Спрощений приклад результату SWOT-аналізу

Метою SWOT-аналізу є розробка заходів з: подолання (мінімізації) найбільш потужних за своєю силою загроз та зменшення впливу слабких сторін проекту; підсилення конкурентних переваг організації та реалізації їх на практиці

Метод з'явився у 1950-1960 роки в США для дослідження військово-стратегічних і військово-технічних проблем (автори методу. О. Хелмер, Н. Делкі, Н. Решер). Назва методу походить від відомого з грецької міфології Дельфійського оракула, будівництво якого було здійснено Аполлоном для отримання прогнозів. В сучасному розумінні, Дельфійський метод - це метод за допомогою якого здійснюється прогнозування подій, суспільних явищ

Дельфійський метод об'єднує в собі послідовні дії: опитування (анкетування); інтерв'ювання; мозковий штурм. Якість використання методу залежить якості залучених для проведення аналізу об’єктів ризик-менеджменту експертів

Метод Делфі

(інша назва – «Дельфійський метод») є різновидом методу експертних оцінок

Основні етапи методу: підготовчий (визначення експертів); основний; аналітичний

Переваги методу: зручний у використанні; приймається до уваги думка кожного хто має відношення до проекту; сприяє формуванню культури незалежного мислення; забезпечує об’єктивне та всебічне вивчення питання тощо

Недоліки методу: думка колективу не завжди є вірною; організатори опитування мають значно більші повноваженнями, ніж залучені до аналізу експерти (можливість корегувати експертну думку); великі часові затрати; втрата раціональних пропозицій за умови їх непопулярності серед експертів (враховується лише думка більшості) тощо

Загальна характеристика

метод Делфі

Вихідна передумова методу – якщо професійно проаналізувати та узагальнити думки окремих кваліфікованих експертів щодо того чи іншого ризику, то можна отримати порівняно точну (достовірну, з достатнім рівнем вірогідності) узагальнену (підсумкову) оцінку

Якщо під час аналізу з’ясовується, що розбіжність думок експертів занадто велика, то їх знайомлять з протилежними точками зору та пропонують знайти компроміс між власною думкою та думкою інших експертів (узгодження позицій). Отже, процедура узгодження буде тривати доти, поки оцінки експертів не зблизяться

Умови успішного використання методу Делфі: питання анкети повинні бути чіткими та мати однозначне трактування; можливість надання відповіді у числовому вигляді; експерти повинні бути обізнаними щодо проблематики аналізу та мати у своєму розпорядженні максимально можливий обсяг інформації; відповіді повинні бути обґрунтовані; група експертів повинна бути стабільною за чисельністю і складом тощо

З метою мінімізації впливу групової думки на експертне рішення пропонується: забезпечити анонімність проведення опитування (експерт не повинен зазнавати вплив з боку більш авторитетного (досвідченого) експерта); сформувати дві групи експертів, кожна з яких має свій рівень компетенції, наприклад: експертна група та аналітична група; забезпечити циклічність експертного оцінювання (експертна група: організація опитування у 3-4 тури, кожен з яких має свої акценти; кожен експерт працює самостійно але має можливість порівняти результати свого аналізу з результатами підсумкової оцінки; аналітична група: за результатами кожного туру відбувається підбиття підсумків та опрацювання статистичного звіту (саме цей звіт є джерелом інформації для експерта який порівнює власну думку з узагальненою думкою) тощо); результатом роботи експертної та аналітичної груп може бути троянда ризиків

Кінцева мета методу – за допомогою послідовних опитувань (інтерв'ю) досягти консенсусу щодо оптимального рішення. Аналітика методу проводиться в кілька етапів, а результати обробляються статистичними методами

Особливості використання

методу Делфі

**П.3. Ідентифікація ризиків. Діаграма Ісікави та метод прямої інспекції**

Ідентифікація є першим і одним з основних етапів аналізу ризику. Під ідентифікацію ризику розуміють процес та результат з’ясування можливих проблем, тобто тих чинників (події, об’єкти, особи тощо), які можуть стати перешкодою на шляху досягнення організацією мети свого функціонування. Іншими словами, ідентифікація ризику – це процес знаходження, складання переліку та опису ризиків та їх елементів

Методи ідентифікації ризиків не є постійними, адже об’єкти ризик-менеджменту (ризики) завжди змінюються, та тим самим обумовлюють зміну методів їх ідентифікації

Основні елементи ризику: причини, які є джерелом виникнення небезпечного явища; безпосередньо самі небезпечні явища (події); різновиди впливу, які можуть забезпечити зміни стану об'єкту ризик-менеджменту; наслідки (втрати) розвитку ризику; фактори ризику, які впливають на ймовірність реалізації ризику, а також на тяжкість можливих наслідків

Своєчасно та вірно ідентифіковані ризики є підґрунтям для розбудови ефективної системи управління ризиками (основа успіху в управлінні ризиками)

Суб’єкт ідентифікації ризику

Ідентифікація ризику

персонал організації

зовнішні експерти

Отримання та аналіз інформації щодо об’єкту ризик-менеджменту з різних джерел. Джерелом інформації можуть бути: первинні та звітні документи організації; листи опитування; експертні оцінки тощо. Встановлення причинно-наслідкових зв’язків між подіями та їх візуалізація, наприклад у вигляді так званого дерева цілей (проблем) або діаграми Ісікави (Ішікави). Інколи, діаграми Ісікави називають діаграмою «риб'ячої кістки» або діаграмою «аналізу кореневих причин»

Графічний спосіб дослідження та визначення найбільш суттєвих причинно-наслідкових взаємозв’язків між чинниками (факторами) та наслідками у досліджуваній ситуації чи проблемі

Діаграма отримала свою назву на честь одного з найбільших відомих представників японської школи менеджменту професора Токійського університету Ішікави Каору (Ishikawa Kaoru), який у 1952 році запропонував доповнити методики логічного аналізу та підвищення якості процесів відповідною графічною візуалізацією

Діаграма надає можливість суб’єкту управління виявити взаємозалежність (взаємозв’язки) між виявленими факторами (детермінантами) та більш детально зрозуміти досліджуваний процес (явище). Діаграма сприяє визначенню головних та опосередкованих чинників (факторів), які впливають на розвиток проблеми. Діаграму використовують з метою виявлення потенційних факторів, вплив яких відбивається на підсумковому ефекті функціонування організації

Діаграма Ісікави

1,2,3,4 – рівень «кісток» який візуалізує основні фактори (чинники) впливу (корінні або головні чинники); А – рівень «кісток» які підсилюють дію основних факторів; а - рівень «кісток» які послаблюють підсилюють дію основних факторів

1

2

3

4

А

а

Мета

Діаграма Ісікави використовується на рівні одного з аналітичних інструментів з метою, з одного боку, для зясування (визначення) напрямів та потужності дії можливих факторів, а з іншого, для виокремлення тих з причин, дія яких породжує конкретні наслідки та піддається управлінському впливу

Загальна характеристика

діаграми Ісікави

Основні етапи розбудови діаграми

Об’єднання всіх ризиків які впливають або можуть впливати на проект у межах одного інформаційного масиву

Групування ризиків відповідно до їх змісту та причинно-наслідних зв’язків (класифікація ризиків)

Ранжування ризиків у межах кожної класифікаційної групи в залежності від потужності їх впливу на процес (результат) досягнення мети

Аналіз отриманого результату з прийняттям до уваги очікуваних витрат на управління ризиками

Виявлення тих з ризиків, вплив на які не є доцільним, як з огляду на не можливість впливу на ризик (будь-які впливи з боку суб’єктів ризик-менеджменту не забезпечить мінімізацію ризику), так і з огляду на їх малозначущість

Використання методу прямої інспекції, на відміну від вище розглянутих, пов’язано з відвідуванням суб’єктом ризик-менеджменту конкретного підприємства

Пряма інспекція дозволяє виявити і уточнити окремі аспекти запропонованої для виконання програми управління ризиком, а також оцінити можливі витрати на її реалізацію та дати рекомендації щодо напрямів і обсягів регулювання рівнів ризиків

Ефективність інспекції безпосередньо залежить від кваліфікації залучених до її проведення співробітників. Залучені до експертизи фахівці, як правило, не лише нададуть професійні поради щодо управління ризиками, а і звернуть увагу на недосконалість системи управління ризиками (невідповідність структури; недосконалість змісту листів опитування; недостатня кваліфікація суб’єктів ризик-менеджменту або методик які ними використовуються тощо). Практика управління ризиками підтверджує той факт, що використання методу прямої інспекції дозволяє виявити ті з ризиків, які залишились «невидимими» при використання інших методів

Метод прямої інспекції

Формулювання мети, завдань та програми управління ризиками

Розміщення об’єкту по відношенню до інфраструктури населеного пункту, а також інших об’єктів зі схожим (тотожнім) напрямом професійної діяльності

Наявність та стан основних та оборотних фондів (коштів) організації. Загальна характеристика та стан основних засобів виробництва

Метод

прямої інспекції передбачає проведення таких заходів

Аналіз та оцінка підсистем управління організацією (фінансової, виробничої, кадрової, маркетингової тощо)

Аналіз інформації про особливості функціонування організації, а також про факти виникнення нештатних ситуацій та вжиті суб’єктом управління заходи

за результатами проведення прямої інспекції складається підсумковий звіт

**П.4. Оцінювання вірогідності розвитку ідентифікованого ризику**

Небажана подія 1-го рівня (наприклад, дорожньо-транспортна пригода)

Небажана подія 2-го рівня (наприклад, з тяжкими наслідками (факт смерті))

Небажана подія 2-го рівня (наприклад, без тяжких наслідків)

Небажана подія 3-го рівня (наприклад, декілька загиблих)

Небажана подія 3-го рівня (наприклад, один загиблий)

Небажана подія 3-го рівня (наприклад, ДТП може бути оформлено без участі державних органів, через Європротокол)

Небажана подія 3-го рівня (наприклад, ДТП не може бути оформлено без участі державних органів)

Графічний спосіб візуалізації виявлених обставин (порушення сценарію функціонування системи, а також зовнішні впливи на неї), які обумовлюють можливість отримання несприятливого (незапланованого) результату

графічний спосіб відстеження подій від одно можливого інциденту до іншого (кінцевого, підсумкового, головного). «Дерево подій» розглядає можливі шляхи розвитку наслідків аварії (сценарії розвитку подій). Все подій, які можуть відбутися після інциденту, з’єднані причинно-наслідковими зв’язками

Метод побудови «дерева подій»

Приклад

Кількість рівнів залежить від конкретної події та масштабів її аналізу

Стовбуром так званого дерева подій є інцидент (найбільш небажана подія; первинна подія). Гілки дерева – це можливі шляхи розвитку наслідків інциденту

Аналіз дерева подій може дати відповідь на питання щодо ймовірності виникнення позаштатної ситуації та її різновиду. Послідовність потенційних подій розбудовується починаючи з вихідної події (подія 1-го рівня) та подальшого моделювання інших подій (події 2-го, 3-го тощо рівнів), тобто до того моменту, коли позаштатна ситуація (аварія) або відбувається, або вірогідність її появи втрачає свою актуальність

Дерево подій зазвичай малюється зліва направо і починається з вихідної події (подія 1-го рівня). Такою вихідною подією може бути будь-яка подія, яка внаслідок свого розвитку може привести до відмови будь-якої системи або її елементу. У дереві подій вихідна подія пов’язана з усіма іншими можливими подіями (гілками), а кожен з сценаріїв розвитку подій являє собою шлях розвитку позаштатної ситуації (аварії)

Загальна характеристика методу побудови «дерева подій»

Використання методу надає можливість суб’єкту ризик-менеджменту оцінити можливі наслідки від запланованих (не запланованих) подій на етапі проектування. Використовують для оцінювання можливості функціонування організації через призму можливості виходу з ладу того чи іншого обладнання

Розподіл складних організаційних, технологічних тощо систем на окремі підсистеми, структура та зміст яких можуть бути оцінені на більш якісному рівні

Один з різновидів методу «дерева подій», але без використання графічної візуалізації ланцюжків подій та оцінки ймовірності виникнення кожної з них

Етапи ідентифікації ризику у меж методу: визначення об’єкту дослідження; можливі відхилення від штатного режиму роботи; причини та наслідки відхилень

Як правило, метод використовується для аналізу рідкісних (унікальних) подій, які не мають репрезентативною статистики. Умовно цей метод можна назвати сценарним підходом, адже підсумком проведеного аналізу стає ланцюг подій, які пов’язані причинно-наслідковими зв’язками

Метод «події – наслідки»

Переваги методу: деталізація процесу ідентифікації ризиків (жоден ризик не уникніть аналізу); висока якість (надійність) аналізу та оцінки ризиків; розгорнутий аналіз кожного з ідентифікованих ризиків (процесів)

Недоліки методу: висока вартість процедур (залучення висококласних фахівців передбачає додаткові витрати); великі витрати часу на проведення процедур метода; необхідність спрощення результатів

Переваги та недоліки методу «події – наслідки»

**ТЕМА 11. ОПЕРАЦІЙНИЙ РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТ** (особливості виявлення операційних ризиків; метод «події – наслідки»; оцінка ймовірності операційних ризиків; метод побудови дерев подій; особливості аналізу операційних ризиків у фінансових організаціях).

**П.1 Особливості виявлення операційних ризиків**

**П.2 Особливості аналізу операційних ризиків у фінансових організаціях**

***Базова література до теми:***

Старостіна А.О. Ризик-менеджмент: теорія та практика: навч. посіб. / А.О. Старостіна, В.А. Кравченко. – К.: ІВЦ “Видавницт-во «Політехніка»”, 2004. – 200 с.

***Контрольні запитання***

1. Розкрийте зміст методу структурних діаграм як інструменту виявлення операційних ризиків. Які особливості використання методу структурних діаграм на практиці ви можете визначити?

2. Розкрийте зміст методу карти потоків як інструменту виявлення операційних ризиків. Які особливості використання методу карти потоків на практиці ви можете визначити?

3. Розкрийте зміст методу «події-наслідки» як інструменту виявлення операційних ризиків. Які особливості використання методу «події-наслідки» на практиці ви можете визначити?

4. Розкрийте зміст методу фінансової та управлінської звітності як інструменту виявлення операційних ризиків. Які особливості використання методу фінансової та управлінської звітності на практиці ви можете визначити?

5. Розкрийте зміст та надайте загальну характеристику операційним ризикам (під час формулювання відповіді використовуйте досвід функціонування системи ризик-менеджменту тієї організації, у справах якої ви обізнані).

6. Розкрийте зміст та надайте загальну характеристику ризикам, виникнення яких пов’язано з персоналом (під час формулювання відповіді наведіть конкретні приклади відповідних ризиків, а також поясніть свою точку зору щодо пріоритетності тих чи інших методів управління ними).

7. Розкрийте зміст та надайте загальну характеристику системним та процедурним ризикам (під час формулювання відповіді наведіть конкретні приклади відповідних ризиків, а також поясніть свою точку зору щодо пріоритетності тих чи інших методів управління ними).

**П.1 Особливості виявлення операційних ризиків**

Операційні ризики – це ризики втрат, виникнення яких пов’язано з недосконалістю внутрішніх процесів, системними та людськими помилками, або з зовнішніми подіями (Базельський комітет з банківського нагляду, 2004)

До операційних ризиків відносять ті з ризики які обумовлені ймовірність виникнення збитків внаслідок недосконалості (недоліків або помилок) змісту та практики реалізації внутрішньоорганізаційних процесів, а також професійною діяльністю співробітників організації та інших осіб або внаслідок зовнішнього впливу. Більшість з ризиків може бути розглянута через призму змісту операційних ризиків

Операційні ризики – це ризики які пов’язані з професійною діяльністю організації, тобто ризики, природа виникнення яких обумовлена діяльністю організації щодо досягнення мети свого функціонування (наприклад, виконання організацією своїх бізнес- функцій)

Приклади оперативних ризиків

Технологічні невдачі (недосконалість технологій); порушення зберігання документів та іншої організаційної інформації (відсутність системи зберігання та захисту інформації); викривлення змісту та практики реалізації функцій управління (непрофесійне управління; відсутність нагляду та контролю; порушення принципів розподілу завдань та ресурсів тощо); недосконалість фінансових та виробничих моделей професійної діяльності; непрофесійність та не доброчесність персоналу організації тощо

Операційні (внутрішні) ризики

Система управління операційними ризиками

Управління більшістю з операційних ризиків здійснюється на рівні структурних підрозділів організації, тобто на тому рівні на якому ці ризики виникають. З огляду на свої професійні знання, фахівці у галузі IT-технологій, як правило, є найбільш ефективними менеджерами в управлінні операційними ризиками. Разом з тим, загальне питання планування, координації та моніторингу повинні залишатись у компетенції фронт-менеджера відділу управління операційними ризиками

Виявлення операційних ризиків

Оцінка операційних ризиків

Моніторинг операційних ризиків

Скорочення операційних ризиків

Для опрацювання управлінського рішення щодо операційних ризиків зазвичай використовують інформацію про минулі збитки та дані про ризикові індикатори. Управління операційними ризиками поєднує в собі як кількісні так і якісні методи адміністрування ризиків

Якісні методи адміністрування операційних ризиків: звіти про втрати; управлінський нагляд; опитування (анкетування, інтерв’ю) співробітників та партнерів (клієнтів); самооцінка керівництва; внутрішній аудит тощо

Кількісні методи використовуються для перерозподілу капіталу між операційними ризиками

Шахрайство всередині компанії – втрати, які пов’язані з: обманом; оперуванням незаконною власністю; недотриманням законів або внутрішніх норм та правил в компанії

Зовнішнє шахрайство – втрати, які пов’язані діяльністю третьої сторони, наприклад, втрати які виникли внаслідок: обману; оперування незаконною власністю; недотримання тощо. До цієї категорії також відносять злодійство, грабежі, хакерські атаки та інші подібні фактори

Збитки по відношенню до фізичних ресурсів – пошкодженням (повна або часткова втрата) основних ресурсів організації причиною виникнення яких є стихійні лиха або інші небажані події

Посадова практика та безпека праці – втрати, які пов’язані з діями, що суперечать законам або угодами щодо праці, здоров’я і безпеки, які стали причиною виплат компенсацій за позовами про відшкодування заподіяної шкоди або за дискримінацію

Клієнти, продукти і бізнес-практика – втрати, які пов’язані з ненавмисними деструктивними діями персоналу (не професіональні дії під час виконання службових обов’язків) по відношенню до клієнтів організації або втрати, виникнення яких обумовлено природою або конструкцією продукції

Збої в бізнесі та відмови систем – втрати, причиною виникнення яких є збої у реалізації організацією своїх функцій або відмова систем. До цієї категорії відносяться: втрати в зв’язку; відмова комп’ютерного обладнання та програмного забезпечення; збої в роботі комунальних служб тощо

Виконання, поставка та управління процесами – втрати, які пов'язані зі збоями в обробці транзакцій або в управлінні процесами, а також втрати, причиною виникнення яких є порушення взаємодії між постачальниками і виробниками

Категорії

операційних ризиків (Базельський комітет з банківського нагляду, 2004)

Скорочення операційних втрат

Зниження витрат на аудит

Забезпечення відповідності змісту та практики професійної діяльності організації існуючим нормативним вимогам

Виявлення відхилень функціонування системи (фінансової, виробничої тощо) від норм та правил

Зниження вірогідності виникнення виявлених ризиків у майбутньому

Підвищення ефективності функціонування організації (в цілому та на рівні підрозділів)

Управління операційними ризиками забезпечує

Анкети

Структурні діаграми

Карти потоків

Пряма інспекція

Аналіз фінансової та управлінської звітності

Метод «події-наслідки»

Основні методи виявлення операційних ризиків

Анкетування може бути як анонімним, так і персоніфікованим. Форма та зміст анкети можуть різнитися, як за складністю розбудови (від найпростішої, наприклад, назва ризику та його опис, до більш складної (оцінка ймовірності і шкоди, можливість управління ризиком і тощо) так і за колом охоплення проблематики

Один з найпростіших з способів отримання інформації щодо об’єктів ризик-менеджменту. За допомогою лише анкетування майже неможливо визначити повний перелік операційних ризиків (саме тому, метод анкетування, як і будь-який інший метод ризик-менеджменту, повинен використовуватись лише на рівні одного з елементів системи ризик-менеджменту, тобто у комплексі з іншими методами)

Типова структура стандартної анкети містить такі основні підрозділи: загальна інформація; фінансові та адміністративні дані; інформація про керівництво, структуру організації та її територіальне розміщення; інформація про кадровий склад організації та її клієнтів (споживачів); інформація про напрями професійної діяльності організації та технологію виробництва; перелік майна (основні засоби); інформація про факти страхування та майно яке було включено до страхових угод; дані про позови до організації та обсяги сплачених компенсацій тощо

Анкетування

як метод виявлення операційних ризиків

Структурні діаграми використовують для аналізу особливостей структури організації, а відповідно і ризиків які пов’язані з нею. Як правило, саме недосконало складена структура є причиною виникнення більшості з операційних ризиків (наприклад, відсутність в структурі штатного розділу організації посади, виконання функціональних обов’язків за якою передбачає добір, атестацію та навчання кадрів, може спричинити причиною ризиків пов’язаних з деструктивною дією персоналу

Структурні діаграми дозволяють провести якісний аналіз структури організації (з’ясувати ступінь відповідності структури організації (структурного підрозділу) тим завданням, які нею (ним) вирішуються). Крім того, за допомогою методу структурних діаграм експерти мають можливість виявити недосконалість системи управління та процесу прийняття управлінського рішення

Структурні діаграми використовують перш за все для виявлення внутрішніх ризиків, а саме тих з них, які пов’язані з: якістю управління; ефективністю маркетингової діяльності; рівнем організаційної роботи тощо. Структурні діаграми описують особливості структури організації та залежать від сформованого типу управління і принципів розподілу функцій. Для підвищення якості використання методу структурних діаграм, бажано залучати незалежних експертів, адже такі експерти позбавлені від неформального впливу з боку окремих суб’єктів управління

Структурні діаграми надають можливість виявити: дублювання функцій одного структурного підрозділу іншими; не обумовлену особливостями функціонування (причинно-наслідковими зв’язками) залежність між структурними підрозділами; невиправдану концентрацію ресурсів у межах одного структурного підрозділу; недосконалість взаємодії тощо

Структурні діаграми

як метод виявлення операційних ризиків

Картка

потоків

як метод виявлення операційних ризиків

Карти потоків або потокові діаграми виявляють основні ризики у межах виробничого процесу та дозволяють приблизно оцінити надійність і стійкість основних підсистем виробництва. Карти потоків графічно зображують окремі технологічні процеси які використовуються у виробництві, а також візуалізують зв’язки між ними

Метод дозволяє визначити основні елементи виробничого процесу та з’ясувати їх стійкість до ризиків. Метод картки потоків є ефективним лише за умови отримання додаткової інформації

Різновиди карт потоків класифікують в залежності від масштабів розгляду оберту уваги: карти які описують окремий технологічний процес всередині організації; карти які відображують сукупність виробничих процесів та елементів управління; карти які розкривають зміст технологічного ланцюжка, в якому організація є окремою ланкою

Приклад картки

доставка зерна на склад зернотрейдера

контроль зернотрейдером якості продукції на місці її виготовлення

укладання угоди

пошук зернотрейдером тих сільськогосподарських підприємств, які займаються вирощуванням зернових культур

пошук зернотрейдером зацікавленого у придбанні крупної партії зерна агента

моніторинг світового (регіонального) ринку зернових культур

укладання угоди

експертний висновок

зберігання зерна на складі зернотрейдера

пошук зернотрейдером транспортної компанії для доставки зерна в порт (моніторинг ринку транспортних послуг; укладання угоди)

доставка

зернотрейдером

зерна в порт

Розглянутий потік не повним, адже він не містить інформацію, а ні про форму розрахунку (готівкою, перерахунок коштів на розрахунковий рахунок, карткою тощо), а ні про детальний механізм реалізації угоди. Слід звернути увагу на той факт, що кожен елемент зображеного вище ланцюжка подій, має свою специфіку, а відповідно і свої специфічні ризики (починаючи від поганого вражаю (ризик не виконати контракт на продаж певного обсягу зернових культур; ризик зміни ціни на продукцію тощо), закінчуючи перекриття траси мешканцями окремого населеного пункту з висуванням вимог до влади (неможливість доставити зерно в порт в обумовленій в контракті час). Кожен з цих ризиків потребує на додатковий аналіз за допомогою інших методів ризик-менеджменту

Перевагами картки потоків є те, що вона дозволяє не лише виявити найбільш вразливі ланки виробничого процесу та оцінити масштаби можливих збитків, а і запропонувати варіанти вирішення проблем. Аналіз картки потоків дозволяє виявити шляхи перерозподілу ризиків і ресурсів між елементами процесу, та тим самим знизити підсумковий ризик і потенційні збитки

«Події – наслідки»

як метод виявлення операційних ризиків

Критичний аналіз працездатності організації з огляду на можливість виникнення відхилень від запланованих процесів або результатів. Сутність методу: розподіл складних виробничих систем (процесів) на більш прості та більш придатні для аналізу частини. Аналіз кожної окремої частини дозволяє виявити та ідентифікувати ризики

Основні етапи у використанні методу: з’ясувати призначення обраного для аналізу елементу, а також визначити умови його функціонування у межах встановлених норм; скласти перелік можливих відхилень від встановлених норм; з’ясувати причину виникнення відхилень; прогнозування наслідків які можуть виникнути за результатами тих чи інших відхилень

За результатами проведеного аналізу суб’єкт ризик-менеджменту розробляє та пропонує до затвердження заходи безпеки

Спрощений алгоритм використання методу «події – наслідки»

Виокремити одну з частин процесу та визначити її призначення

З’ясувати призначення кожного з елементів обраної для аналізу частини

Визначення умов нормального функціонування всіх елементів частини

Складання переліку відхилень та причин їх виникнення

Прогнозування наслідків можливих відхилень та складання їх переліку

Основна мета аналізу – отримати з документів фінансової та управлінської звітності інформацію для: розуміння природи виникнення та тенденцій розвитку найбільш типових для конкретної організації ризиків; прийняття управлінських рішень з врахуванням ідентифікованих ризиків; з’ясування динаміки розвитку організації, а також визначення її потенціалів та рівня забезпеченості ресурсами

Документація фінансового та управлінського змісту є інформаційним ресурсом для аналізу існуючих ризиків, адже саме у межах цих документів відображується (фіксуються) всі інциденти (порушення; відхилення від норм тощо), які стали причиною виникнення втрат, а також ті події, які можуть бути розглянуті на рівні детермінант збільшення або зменшення ризику

Основна проблема у використанні методу полягає у недостатній об’єктивності тієї інформації яка міститься в офіціальних документах (досить часто, документація містить викривлену інформацію; складність розмежування реальних та фіктивних показників функціонування (розвитку) організації)

Основні підходи до практичної реалізації методу: використання традиційних коефіцієнтів під час аналізу фінансової звітності (ліквідність; заборгованість; рентабельність; ділова активність тощо); використання потенціалу ризик-експозицій

Аналіз

фінансової та управлінської звітності як метод виявлення

ризиків

Використання методу супроводжується фізичним перебуванням експерту безпосередньо на місці проведення перевірки (виїзд експерта на місце проведення інспекції). Метод дозволяє отримати більш точну і конкретну інформацію щодо об’єктів ризик-менеджменту. Ефективність використання методу залежить від кваліфікації та досвіду залучених до проведення інспекції експертів. Інспекції можуть бути планові та позапланові. Позапланові інспекції дозволяють ризик-менеджеру отримати реальну інформацію про стан об’єкту оцінювання та з’ясувати відхилення системи від встановленої норми

Фізичне перебування експертів (інспекторів) безпосередньо на місці проведення перевірки та спостереження за об’єктом ризик-менеджменту в умовах реального часу, дозволяє конкретизувати фактори ризику. Слід звернути увагу, що пряма інспекція дозволяє оцінити не тільки внутрішній (по відношенню до організації), а й зовнішній потенціал ризику, тобто ризики для зовнішнього по відношенню до організації середовища

Пряма інспекція дозволяє виявити та уточнити окремі аспекти практичного використання передбачених програмою управління ризиками заходів, а також опрацювати конкретні рекомендації щодо удосконалення їх змісту

Під час планування відвідування будь-якого об’єкту, суб’єкт ризик-менеджменту повинен визначити мету інспекції та сформулювати основні завдання, вирішення яких заплановано. Крім того, суб’єкт ризик-менеджменту повинен прийняти до уваги специфіку конкретного об’єкту інспекції (рівень лояльності менеджменту організації до центрального управління; час та обсяги проведення інспекції тощо)

Пряма інспекція як метод виявлення операційних ризиків

**П.2 Особливості аналізу операційних ризиків у фінансових організаціях**

Дослідження ризиків у фінансових установах

Відразу з появою перших фінансових установ (вважається, що перші фінансові установи були створені у Стародавньому Римі імператором Октавіаном Августом. Формування перших фінансових установ було відповіддю на зростання корупції в системі оподаткування та необхідність підсилення контролю центральної влади за діяльністю периферійних адміністративно-територіальних одиниць

Фінансові інститути, у сучасному розумінні змісту цієї категорії (організовані форми фінансового посередництва), виникли на початку XVII ст., хоча сама дефініція «фінансовий інститут», у звичному для нас тлумаченні, почала використовуватись лише на початку XX ст.

Вважається, що активізація уваги до проблематики ризиків у фінансових установах відбулась з середини 90-х років ХХ ст. Поштовхом для актуалізації відповідних досліджень став річний звіт американської фінансової установи «Chase Manhattan Corporation», у межах якого фахівці акцентували увагу на операційних ризиках

Акцент уваги на таких операційних ризиках: ризик шахрайства з боку працівників або інших осіб; ризик несанкціонованих угод з боку працівників установи; операційні помилки (технічні, програмні, людські тощо)

Розроблена «Chase Manhattan Corporation» (CMC) методика управління ринковими ризиками сьогодні вважається одним з стандартів сучасного ризик-менеджменту. Фахівці

CMC поділяють ринкові ризики на: процентні і валютні ризики; ризики акцій; товарні ризики; ризики інвестиційного портфелю; ризики банківської діяльності

Більшість з операційних ризиків пов’язана з кадрами фінансової установи та недосконалістю системи контролю

Досвід «Chase Manhattan Corporation» у дослідженні ризиків

Зміст операційних ризиків залежить від специфіки професійної діяльності конкретної організації (різновид діяльності – визначає опре ціні ризики). Суб’єкт ризик-менеджменту повинен збирати та узагальнювати інформацію як безпосередньо про конкретну організацію, так і про ті організації які діють у таких саме напрямах професійної діяльності (вивчення досвіду управління ризиками в організаціях)

Операційні ризики не є постійними, а ні за змістом, а ні за обсягом та напрямами свого прояву (операційні ризики є динамічними та постійно змінюються, перебувають у розвитку). Суб’єкт ризик-менеджменту повинен приймати до уваги той факт, що зібрана та опрацьована ним інформація, наприклад щодо результатів аналізу операційних ризиків, може бути неактуальною (застарілою)

Найбільш ефективні стратегії для зменшення операційних ризиків потребують зміни технологій, бізнес-процесів, кадрів тощо (кардинальні зміни в організаційній структурі)

Управління операційними ризиками не є інтегрованим процесом. Традиції управління операційними ризиками свідчать, що це є сукупністю фрагментованих дій,відповідних суб’єктів

спрямованих на врегулювання широкого спектра різних ризиків

Загальна характеристика операційних ризиків

Різновиди операційних ризиків фінансової установи

Ризик втрати або руйнування необхідних для забезпечення функціонування бізнес-процесів інформаційних активів (навмисне або випадкове видалення будь-яких файлів з автоматизованої банківської системи може стати причиною невиконання фінансовою установою прийнятих на себе зобов’язань

Ризик використання фінансовою установою сфальсифікованих інформаційних активів (приклад цього ризику – фальсифікація платіжного доручення або є підміна одного з учасників фінансової транзакції; повтор раніше проведеного платежу)

Ризик відсутності у керівництва фінансової установи об’єктивної та актуальної інформації

Ризик поширення невигідною або небезпечної для фінансової установи інформації (чутки; компромат та наклеп; оприлюднення службовою та конфедиціальної інформації тощо)

Порушення трудового законодавства

Зловживання конфедиціальною інформацією

Неправомірні поради клієнту

Втрата ключового персоналу

Ризики помилки при виборі стратегії роботи з кадрами

Ризики які пов’язані з неефективною системою мотивації та стимулювання

Ризики, пов’язані з діяльністю (бездіяльністю) персоналу, є основними в процесі функціонування та розвитку організації

Ризики пов’язані з неефективно розбудованою кадровою роботою

Ризики пов’язані з недостатньою захищеністю інформації

Ризики пов’язані з персоналом, як різновид операційних ризиків

Внутрішні ризики (кадрові ризики, природа виникнення яких обумовлена індивідуальними, особистісними особливостями кожного працівника)

Зовнішні кадрові ризики (кадрові ризики, що виникають внаслідок неналежного виконання функцій управління персоналом в організації)

Біологічні ризики (вік, рівень здоров’я, психофізіологічні особливості, здібності)

Неефективні управлінські рішення та недосконалий механізм їх реалізації

Соціально-психологічні ризики (відсутність мотивації, акцентуації характеру, лояльність, соціальні ролі, що виконуються, міжособистісні конфлікти)

Моральні ризики (вірування, переконання, цінності, норми тощо)

Інтелектуальні ризики (рівень інтелекту, освіта)

Економічні ризики (творчий потенціал, професійний потенціал, компетенції, кваліфікація, працездатність, досвід роботи)

Ризики неблагонадійності (недалекоглядність, халатність, боязнь шантажу, раптове погіршення або поліпшення матеріального стану, соціального стану, бажання зберегти посаду за будь яких умов, залежність від чогось або когось, інтриганство, великий борг, довірливість, брехливість, наявність судимості, жадібність, образливість, підлість, нестійкість до стресів, самотність, скритність)

Інформаційний ризик

Ризики пов’язані з персоналом або кадрові ризики – небезпека зниження трудового потенціалу організації або рівня його використання у професійній діяльності організації. Такі ризики як правило є результатом недооцінки важливості кадрової роботи або неефективності її організації на стратегічному та тактичному рівнях

Загальна класифікація кадрових ризиків

Комунікаційний ризик

Загальна характеристика змісту функцій управління кадровими ризиками

Планування

опис існуючих (ідентифікованих) загроз та відповідних до них кадрових ризиків; визначення найбільш значущих індикаторів кадрових ризиків; визначення допустимого рівня кадрових ризиків; планування та узгодження заходів щодо управління кадровими ризиками; розробка та затвердження бюджету з управління кадровими ризиками; розробка, узгодження та затвердження системи мотивації і стимулювання професійної діяльності, у тому числі й з управління кадровими ризиками

Організація

формування функціональної структури управління кадровими ризиками та розподіл обов’язків і відповідальності між посадовими особами; забезпечення ресурсами; встановлення взаємозв’язків між структурними підрозділами щодо управління кадровими ризиками; створення сприятливих умов для реалізації задач з управління кадровими ризиками; організація виконання планів і бюджетів з управління кадровими ризиками тощо

Координація

координація дій та заходів з управління кадровими ризиками в залежності від загрози їх прояву; підтримання ефективної взаємодії між суб’єктами ризик-менеджменту; координація взаємозв’язків між внутрішнім та зовнішнім середовищами організації (визначення причинно-наслідкових зв’язків в системі управління кадровими ризиками); оперативна диспетчеризація виконання планів і завдань з управління кадровими ризиками

інформування персоналу організації про кадрові ризики та стратегію управління ними; формування та підтримання корпоративної культури управління кадровими ризиками; матеріальне і нематеріальне стимулювання суб’єктів ризик-менеджменту щодо ефективного управління кадровими ризиками тощо

Мотивація та стимулювання

розробка політики та програм з управління кадровими ризиками в організації; інтегрування процесу управління кадровими ризиками в систему оперативного управління; оцінювання регіонального ринку праці, а також дій конкурентів щодо залучення персоналу; аналіз змін трудового законодавства, а також умов використання трудових можливостей персоналу; моніторинг подій які можуть впливати на розвиток кадрових ризиків (соціально-економічний стан; суспільно-політичні події тощо); розробка, апробація та використання перспективних методик оцінювання кадрових ризиків; формування та підтримання на достатньому рівні актуальності інформаційних баз даних щодо цілей управління кадровими ризиками в організації; інформування персоналу організації про результати оцінки та управління кадровими ризиками; формування кадрового резерву та навчання персоналу тощо

Особливі (специфічні) функції

Системний ризик – це ризик того, що порушення норм функціонування (розвитку) одного з елементів системи є джерелом для виникнення негативні наслідків для більшості інших елементів відповідної системи (наприклад, невиконання своїх зобов’язань одним з учасників проекту (наприклад, відмова страхової компанії відшкодувати заподіяні стихійним лихом збитки) стає причиною неможливості реалізації цілей просту іншими його учасниками

Оцінка системного ризику відбувається за таким алгоритмом: оцінювання зовнішнього по відношенню до системи середовища; оцінювання інфраструктури системи (оцінка системи в цілому); оцінювання кожного з елементів системи

Комплексна оцінка системного ризику не може бути подана через підсумкову єдність індивідуальних ризиків елементів системи, адже певна частка системного ризику є продуктом дії так званого синергетичного ефекту

Інвестиційні ризики (помилки в розрахунках вартості, ефективності тощо; прорахунки у виборі обладнання, технології тощо)

Інформаційна безпека; пошкодження системи (технічної, організаційної тощо); помилки у програмному забезпеченні

Системні ризики, як різновид операційних ризиків

Фактори зовнішнього середовища можуть бути оцінені за такими напрямами: суспільно-політична та соціально-економічна ситуація на державному та регіональному рівнях; особливості національного законодавства; стан фінансової системи (міцність національної валюти; стабільність на ринку банківських послуг тощо); діяльність суб’єктів регулювання. Інфраструктура організації може бути оцінена за такими напрямами: рівень розвитку структури організації та рівень складності взаємозв’язків між її елементами; архітектура зв’язків між елементами системи тощо

До процедурних (процесуальних) ризиків зазвичай відносять ті з операційних ризиків, джерелом виникнення яких є факти порушення змісту та практики використання процедур у межах напрямів професійної діяльності організації, тобто ризики які зумовлені невиконанням суб’єктом або об’єктом управління встановлених (визначених) процедур професійної діяльності. Отже, причиною виникнення та розвитку процедурних ризиків є порушення регламенту певних процедур під час професійної діяльності

Порушення процедури розрахунків за операціями

Порушення кадрових та атестаційних процедур

Порушення процедур діловодства (доступ до службової інформації та її збереження; час та обсяги звітності; обіг документів)

Порушення процедури опрацювання, узгодження та прийняття управлінського рішення

Порушення процедури підготовки та укладання контрактів

Процедурні ризики, як різновид операційних ризиків

Методи, в основу яких покладено інформацію (статистична, аналітична тощо) про частоту виникнення ризиків, а також розмір спричинених ними збитків

Методи, використання яких не потребує наявності великих обсягів інформації (методи, в основу яких покладено думки експертів, наприклад так званий метод Дельфі)

Основні

групи методів моделювання операційних ризиків

Основні етапи управління операційними ризиками

*Ідентифікація та первинне оцінювання ризиків*: виявлення операційних ризиків та їх оцінювання; аналіз ідентифікованих ризиків в контексті їх темпорального прояву

*Аналіз системи управління ризиками:* оцінювання здатності системи ризик-менеджменту організації до ефективного управління ризиками (компетенція (права та обов’язки) суб’єктів ризик-менеджменту; наявність ресурсів для управління ризиками; контроль за виконанням плану управління ризиками тощо)

*Вимір та ранжування ризиків:* вимір ризиків за допомогою заздалегідь апробованих методик; розподіл ризиків в залежності від потужності їх впливу на можливість організації досягти мети свого функціонування та розвитку

*З’ясування очікуваних витрат (напрями та обсяги фінансування) на управління ризиками:* складання бюджету управління ризиками з прийняттям до уваги необхідності формування резервів для покриття можливих збитків. Встановлення обсягів витрат необхідних для управління ризиками або (та) їх передачу

*Інформування та моніторинг:* інформування всіх без виключення суб’єктів ризик-менеджменту (працівників організації) щодо: стратегії та тактики управління ризиками; різновиду та потужності виявлених ризиків; змісту плану управління ризиками; безперервний процес спостереження, аналізу та контролю за станом системи управління ризиками, а також ефективності її функціонування та розвитку

*Вдосконалення системи управління ризиками*: корегування системи відповідно до практики управління ризиками у звітному періоді; вивчення досвіду ефективного управління ризиками та впровадження його елементів в систему ризик-менеджменту конкретної організації

*Безпосередній вплив на ризик (управління ризиком):* прийняття рішення щодо управління ризиком з прийняттям до уваги результатів аналізу його змісту, перспектив розвитку та обсягів можливих витрат (збитків); зміна змісту та практик процедур (технологій) управління ризиком; планування та проведення заходів щодо своєчасного попередження виникнення ризику та (або) мінімізації його наслідків; заходи з локалізації ризику (недопущення його розвитку та поширення); резервування капіталу для фінансування витрат пов’язаних з ліквідацією негативних наслідків ризику; відмова від тих напрямів діяльності, які пов’язані з великими ризиками тощо

**ТЕМА 12. ІННОВАЦІЙНИЙ ПРОЕКТ ЯК ОБ’ЄКТ РИЗИК МЕНЕДЖМЕНТУ** (фактори впливу на розвиток інноваційної сфери; класифікація інновацій; особливості ризик-менеджменту інноваційної діяльності).

**П.1 Фактори впливу на розвиток інноваційної сфери та моделі класифікації інновацій**

**П.2. Особливості ризик-менеджменту інноваційної діяльності**

**П.3 Зміст функцій управління інноваційними ризиками**

***Базова література до теми:***

Королькова Е.М. Риск-менеджмент: управление проектными рисками: учебное пособие / Е.М. Королькова. – Тамбов: Изд-во ФГБОУ ВПО «ТГТУ», 2013. – 160 с.

***Контрольні запитання***

1. В чому полягає зміст інноваційної діяльності? Надайте загальну характеристику інноваційній діяльності та інноваційним проектам.

2. Розкрийте зміст та надайте загальну характеристику ризикам, природа виникнення та розвитку яких пов’язана з внутрішніми та зовнішніми факторами розвитку інноваційної сфери.

3. Які моделі класифікації інновацій ви знаєте? Надайте порівняльну характеристику їх змісту.

4. Розкрийте зміст та надайте загальну характеристику венчурним проектам. Поясніть зміст та розкрийте особливості реалізації венчурних проектів, як об’єктів ризик-менеджменту.

5. В чому полягає зміст венчурного підприємництва (під час формулювання відповіді наведіть конкретні приклади)? Які методи державного регулювання венчурного підприємництва ви знаєте?

6. В чому проявляються особливості ризик-менеджменту інноваційної діяльності (під час формулювання відповіді наведіть конкретні приклади)? Розкрийте зміст кожної з функцій управління інноваційними ризиками.

7. Які різновиди інноваційних ризиків, спричинених зовнішніми факторами, ви можете назвати? Які різновиди інноваційних ризиків, спричинених внутрішніми факторами, ви можете назвати?

8. Наведіть приклад розбудови алгоритму управління інноваційними ризиками (під час формулювання відповіді використовуйте приклади з досвіду розбудови системи ризик-менеджменту найбільш успішними компаніями).

**П.1 Фактори впливу на розвиток інноваційної сфери та моделі класифікації інновацій**

*Інноваційна продукція* – нові конкурентоздатні товари чи послуги, що відповідають певним вимогам

*Інноваційна діяльність* – діяльність, що спрямована на використання і комерціалізацію результатів наукових досліджень та розробок і зумовлює випуск на ринок нових конкурентоздатних товарів і послуг

*Інновації* – новостворені (застосовані) і (або) вдосконалені конкурентоздатні технології, продукція або послуги, а також організаційно-технічні рішення виробничого, адміністративного, комерційного або іншого характеру, що істотно поліпшують структуру та якість виробництва і (або) соціальної сфери (тут та далі у рисунку – Закон України «Про інноваційну діяльність» від 04.07.2002 р. № 40-IV)

*Інноваційний продукт* – результат науково-дослідної і (або) дослідно-конструкторської розробки, що відповідає певним вимогам

*Інноваційний проект* – комплект документів, що визначає процедуру і комплекс усіх необхідних заходів (у тому числі інвестиційних) щодо створення і реалізації інноваційного продукту і (або) інноваційної продукції

*Інноваційне підприємство* – підприємство (об’єднання підприємств), що розробляє, виробляє і реалізує інноваційні продукти і (або) продукцію чи послуги, обсяг яких у грошовому вимірі перевищує 70 відсотків його загального обсягу продукції і (або) послуг

*Інноваційна інфраструктура* – сукупність підприємств, організацій, установ, їх об’єднань, асоціацій будь-якої форми власності, що надають послуги із забезпечення інноваційної діяльності

*Пріоритетний інноваційний проект* – інноваційний проект, що реалізується в рамках пріоритетних напрямів інноваційної діяльності

До наукового обігу дефініцію «інновація» було введено Й. Шумпетером у 1912 р. На думку вченого під інновацією слід розуміти нової науково-організаційної комбінації використання виробничих факторів, які мотивовані підприємницьким духом

Термін «інновація» (лат. innovatio – оновлення, новизна, зміна) тлумачиться як цілеспрямоване нововведення, яке інтегрує у середовище принципово нові стабільні елементи (нововведення), та забезпечує трансформацію відповідної системи з одного стану до іншого

Інновація – вкладення коштів в економіку, що забезпечує зміну поколінь техніки і технологій; нова техніка, технологія, які є результатом досягнень науково-технічного прогресу (Великий економічний словник)

Загальна характеристика інновації та пов’язаних з нею категорій

Інновація – нововведення в галузі техніки, технології, організації праці та управління, засновані на використанні досягнень науки і передового досвіду, а також використання цих нововведень в різних галузях та сферах діяльності (Сучасний економічний словник)

Інновації – це кінцевий результат інноваційної діяльності, у вигляді нового чи удосконаленого продукту або технологічного процесу, який наділено якісними перевагами при використанні та проектуванні, виробництві, збуті, використовується у практичній діяльності та має суспільну перевагу (Ю.В. Лаврова)

Інновація – кінцевий результат впровадження нововведення з метою зміни об’єкта управління та отримання економічного, соціального, екологічного, науко-технічного або іншого виду ефекту (Р.А. Фатхутдінов)

Інновація – зміна в первісній структурі виробничого організму, тобто перехід внутрішньої структури до нового стану (Ф. Валента)

Інновації – суспільно-економічний процес, який через практичне використання ідей і винаходів приводить до створення кращих за своїми властивостями виробів, технологій, і у випадку, якщо інновація орієнтована на економічну вигоду, прибуток, її поява на ринку може принести додатковий дохід (Ф. Валента)

Інновація – нове явище, новаторство або будь-яка зміна, яка вноситься суб’єктом господарювання у власну діяльність з метою підвищення своєї конкурентоспроможності на внутрішньому та зовнішньому ринках (Л.Л. Антонюк)

Тлумачення змісту категорії «інновація» у наукових дослідженнях

Приймаючи до уваги зміст вище наведених тлумачень, можемо стверджувати про те, що ризик-менеджмент, з огляду на предметно-об’єктне поле його спрямування, має неабияку значущість для інвестиційних та інноваційних проектів, адже основу їх змісту (практику реалізації) покладаються інновації

Механізми формування споживчого ринку і збуту товарної продукції

Сировинні ресурси, засоби їх видобування і переробки

Нові знання та інтелектуальні продукти

Виробниче обладнання та процеси

Інфраструктура виробництва і підприємництва

Товарна продукція

Інноваційні програми і проекти

Організаційно-технічні рішення виробничого, адміністративного, комерційного або іншого характеру, що істотно поліпшують структуру і якість виробництва і (або) соціальної сфери

Об’єкти інноваційної діяльності

Венчурне підприємництво як різновид інноваційної діяльності (поняття «венчур» в перекладі з англійської означає ризиковане підприємство, отже, венчурне підприємництво – це ризикова діяльність, у процесі якої створюються та запроваджуються до виробництва нові ідеї, товари, технології, послуги

Поєднання порівняно великого ризику, виникнення якого обумовлено реалізацією відповідного проекту з великими обсягами очікуваного (можливого) прибутку

Рівень ризику вище середнього (порівняно висока вірогідність втрат, обсяги яких можна мінімізувати використовуючи інструментарій ризик-менеджменту

Одноразова, як правило неповторювана діяльність або сукупність взаємопов’язаних між собою дій, в результаті якої суб’єкт управління досягає визначених цілей, перш за все за рахунок використання певних новацій

Проект є цільовим та має чітко визначений час початку та завершення. Досягнуті у межах проекту результати можуть бути оцінені за допомогою визначених критеріїв та індикаторів

Метою реалізації інноваційного проекту є створення матеріального чи творчого продукту. Відповідальність за управління інноваційним проектом покладається на менеджера проекту

Система стратегічних / тактичних завдань, орієнтирів та програм, які поєднують ресурси та виконавців у межах заходів спрямованих на досягнення мети проекту

Основні елементи інноваційного проекту

Чітко сформульовані цілі та завдання проекту, а також час його виконання (зміст цілі та завдань проекту повинен відображати його призначення)

Комплекс проектних заходів використання яких забезпечує досягнення мети проекту (шляхи вирішення інноваційної проблеми)

Організація виконання проектних заходів (узгодження дій учасників проекту у межах визначеного часу та передбачених ресурсів)

Основні показники проекту (в тому числі й ті показники, які характеризують ефективність проекту) та методика їх розрахунку і аналізу

Загальна характеристика інноваційних проектів

Розвиток інноваційної сфери

Внутрішні фактори

Зовнішні фактори

матеріально-технічні ресурси підприємства; фінансова основа проекту; технології які використовуються організацією під час професійної діяльності; розміри організації, рівень кваліфікації та професіоналізму персоналу; внутрішня культура організації; виробнича, організаційна (наявність відокремлених підрозділів) та управлінські структури тощо

типи ринків (нерегульований, частково регульований і регульований); стан та характеристика конкурентної боротьби; практика державного регулювання галузі; податкове та інвестиційне середовище; рівень розвитку банківських (кредитних, фінансових тощо) послуг; рівень розвитку науки та техніки (інновації, технології); інформаційна інфраструктура тощо

Ризики

Передумови формування венчурних організацій: необхідність розробки принципово нових продуктів і технологій; наявність унікальної бізнес-ідеї, в основу виникнення та реалізації якої покладено результати останніх наукових досліджень; можливість отримання значного прибутку за відносно обмежений час реалізації проекту; наявність стійкого попиту на майбутню продукцію інноваційної організації або можливість його формування; наявність кадрового потенціалу з відповідними якісними характеристиками (творчість, креативність тощо)

Венчурна організація створюється, як правило, невеликою групою однодумців, які мають фахові передові знання (інженери, конструктори, винахідники, менеджери тощо) та досвід їх використання в комерційній діяльності організації

Венчурна інноваційна діяльність – це інноваційна діяльність, яка пов’язана з великим комерційним ризиком та, як правило, передбачає великі витрати фінансових та інтелектуальних ресурсів організації

Сутність венчурного підприємництва може бути розкрита через такий алгоритм діяльності: оцінювання ринку товарів та послуг через призму останніх досягнень науки; пошук бізнес-ідеї та отримання фінансування для її реалізації; налагодження виробництва та забезпечення високої рентабельності виробництва; продаж бізнесу. Як правило такий процес циклічне, а отже після продажу бізнесу (отримання значного прибутку за рахунок унікальності продукту та унікальності процесу його виробництва) всі етапи повторюються

Найбільш перспективними напрямами для організації венчурного підприємництва традиційно вважають: ІТ-сферу (розробка програмного забезпечення); мікропроцесорна індустрія; фармація; генна інженерія

Загальна характеристика венчурного підприємництва

У якості однієї з особливостей в організації та реалізації венчурних проектів може бути розглянуто відсутність досвіду (практики створення відповідного інноваційного продукту). Відсутність досвіду стає причиною для виникнення ризиків, управління якими, з цієї самої причини, також є значно обмеженим

Діалектичне поєднання та розуміння відмінностей між «венчурним проектом» та «інноваційним проектом» (перше поняття є більш масштабним та включає до себе друге). Як правило, на рівні первинного об’єкту ризик-менеджменту виступає «венчурний проект», адже саме його реалізація є джерелом для виникнення більшості з ризиків

Особливістю реалізації венчурних проектів є відсутність можливості суттєво знизити ризик. Отже, суб’єкт ризик-менеджменту повинен передбачити наявність резервних фондів для фінансування витрат пов’язаних з мінімізацією негативних наслідків

Основним суб’єктом ризик-менеджменту у межах венчурних проектів виступає держава (уряд), адже саме цей суб’єкт: оцінює запропоновані до реалізації бізнес-ідеї та приймає рішення щодо їх фінансування; має важелі для зниження ризиків (державне регулювання; гарантія позик; податкові пільги; списання боргів)

Особливості венчурних проектів, як об’єктів ризик-менеджменту

Загальна класифікація інновацій

За рівнем новизни (фундаментальні інновації (інновації які докорінно змінюють продукт, послугу, технологію тощо); інновації які лише покращують або вдосконалюють продукт, послугу, технологію тощо; псевдоінновації

За черговістю виходу на ринок (інновації які вперше використовуються на ринку (інновації-лідери); інновації які повторюють вже існуючі на ринку інновації (інновації-репліки)

За рівнем конкурентоспроможності (глобальній (світовий), національний (державний), регіональний та місцевий рівень)

За змістом (продуктові (якість продукції; новій продукт; нові властивості продукту тощо) та технологією

За масштабом змін (нове покоління; новий різновид; новий варіант)

За формою юридичного оформлення (винахід; промисловий зразок; корисна модель, торгівельний знак)

За часом розробки та реалізації (довгострокові, середньострокові та короткострокові)

За формою юридичного оформлення (винахід; промисловий зразок; корисна модель, торгівельний знак)

За авторством (власні, спільні, запозичені та придбані

За рівнем витрат (велико-, середньо- та низько затратні)

За очікуваним результатом (відчутний, середній, маловідчутний, не відчутний

За часом отримання прибутку (тривалий час очікування; середній час очікування; короткий час очікування; миттєвий результат)

За рівнем ризику (великий ризик; середній ризик; малий ризик)

За джерелом фінансової підтримки (держаний бюджет або місцевий бюджет; залучені фінансові ресурси (позики, кредити тощо); власні фінансові ресурси; змішане (партнерське) фінансування

За змістовним спрямуванням (економічні, комерційні, екологічні, соціальні, суспільні, політичні тощо)

По відношенню до існуючої системи (інновації які повністю заміщують існуючий продукт або технологію; інновації які частково змінюють (вдосконалюють) продукт або технологію; інновації які розширюють споживчі властивості продукту або розширюють можливості технології

За місцем у технологічному процесі (на вході продукції (наприклад по відношенню до сировини та об’єктів труда; в процесі виробництва (наприклад по відношенню до засобів виробництва та змісту технологій); на виході продукції)

За можливістю комерціалізації (можливість отримання прибутку; отримання прибутку неможливо або значно обмежено )

За місцем виникнення (вітчизняний автор; зарубіжний автор; відсутність авторства)

За місцем пріоритетного використання (внутрішній ринок; зовнішній ринок; змішаний ринок)

Витрати які пов’язані з початком діяльності, так звані передстартові та стартові витрати (найбільш ризиковані, адже на цьому етапі суб’єкт ризик-менеджменту не має достатньої інформації про об’єкт фінансування та очікуваний результат (пов’язано з тим, що: на час виходу інноваційного продукту, ринок, по відношенню саме до цього продукту, як правило, не сформований, а отже його кон'юнктура може бути не сприятливою; споживачі не мають уявлення про властивості продукту тощо)

Витрати пов’язані з підготовкою ринка до сприйняття інноваційного продукту (витрати на рекламу та просування продукту; промо-акції та презентації; формування дилерської мережі, залучення потенційних інвесторів; дослідження вподобань споживачів та формування попиту на продукт тощо)

Витрати пов’язані з фінансування проекту на стадії початку його реалізації (наприклад, вихід організації на ринок цінних паперів з метою залучення додаткового фінансування). Організація вже має первинний досвід щодо інноваційного продукту, а отже може прогнозувати динаміку розвитку проекту

Витрати які пов’язані з завершенням проекту (розрахунок з кредиторами та власниками цінних паперів; відшкодування збитків; презентація проекту для потенційних покупців; адміністрування витрат пов’язаних з продажем організації тощо)

Характеристика напрямів венчурних

витрат

Інфраструктура регіону (території) у межах якого передбачено реалізацію проекту (так звані фонові характеристики зовнішнього середовища)

Рівень розвитку інноваційної інфраструктури: комплекс взаємопов’язаних систем (структур) які використовуються для реалізації інноваційних проектів; нормативно-правові механізми управління інноваційними проектами, у тому числі й за напрямом списання боргів отриманих венчурними організаціями; досвід, традиції, соціально-економічні та суспільно-політичні умови (характеристики) тощо

Успіх в регулюванні ризиків у межах венчурних проектів

**П.2. Особливості ризик-менеджменту інноваційної діяльності**

Основні

методи державного регулювання венчурного підприємництва

Методи традиційного регулювання інвестиційних процесів (податкові пільги; податкові «канікули»; рефінансування)

Методи стимулювання як малого бізнесу в цілому, так і безпосередньо венчурного підприємництва

Державне гарантування венчурних позик та інвестицій

Фондовий ринок передбачає

наявність можливості вилучення інвестиційного капіталу через механізм продажу акцій (розвинутий, ефективно функціонуючий та достатньо захищений фондовий ринок)

хеджування ризиків (наприклад, наявність домовленості купити або продати товар за фіксованою ціною)

Результати наукових досліджень (виноходи)

Корпорації утворюють обособлені, відносно самостійні структурні підрозділи (так званий зовнішній венчур), метою функціонування яких є пошук тих з наукових досліджень, результати яких можуть бути комерціалізовані (пошук економічно обґрунтованих наукових досліджень). Діяльність таких підрозділів пов’язана з значним ризиком, адже не кожен обраний такою організацією проект може забезпечити очікуваний економічний ефект

В основу венчурного підприємництва покладено

Засновниками зовнішнього венчурну можуть виступати відразу декілька не пов’язаних між собою організацій, кожна з яких має свій інтерес у результатах діяльності відповідного підрозділу. Слід звернути увагу, на можливість розвитку внутрішньої конкуренції між засновниками зовнішнього венчурну за результати діяльності спільно заснованого підрозділу (ризик виникнення непорозумінь та конфліктів). Мінімізувати названі ризики можна за рахунок створення так званого внутрішнього венчурну (засновником венчурну є одна організація)

Особливості, природа виникнення яких пов’язана з специфікою об’єкта управління, а саме: обмеженість можливості зниження ризиків; венчурний проект, як правило, більш складний за своїм змістом та структурою при його порівнянні з звичайним проектом, а отже має значно більше ризиків

Особливості, природа виникнення яких пов’язана з специфікою суб’єкта управління, а саме: можливість участі держави в процесі управління ризиками (відбір та оцінювання проектів; вирішення питань спрямованості та потужності управлінського впливу; вибір інструментів ризик-менеджменту

Особливості, природа виникнення яких пов’язана з специфікою суб’єкта інноваційної діяльності, а саме: мале підприємство або так званий чистий венчур (обмеженість фінансових та інноваційних процесів); консорціум або так званий зовнішній венчур (вплив внутрішньогалузевої конкуренції); автономна внутрішня структура корпорації або так званий внутрішній венчур (залежність від можливостей корпорації та кон'юнктури ринку)

Особливості, природа виникнення яких пов’язана з динамікою розвитку зовнішніх факторів (інституціональне середовище; рівень конкуренції тощо)

Особливості ризик-менеджменту в інноваційній діяльності

Розтягненість інноваційних проектів в часі (проект може тривати декілька років)

До реалізації інноваційних проектів залучають велику кількість учасників

Інноваційні проекти мають комплексний характер та охоплюють декілька сфер

Інноваційні проекти можуть мати інтернаціональний характер

Особливості інноваційних проектів

Джерело для виникнення та розвитку ризиків

**П.3 Зміст функцій управління інноваційними ризиками**

Зміст функцій управління інноваційними ризиками

*Функція планування* передбачає проведення суб’єктом ризик-менеджменту таких основних заходів: оцінювання позитивних та негативних наслідків від реалізації інноваційного проекту; аналіз джерел виникнення інноваційних ризиків; виявлення та аналіз (оцінювання) факторів ризику; прогнозування та оцінювання напрямів зміни основних показників (результатів) діяльності організації при реалізації інноваційних ризиків; складання плану заходів з управління інноваційними ризиками; визначення механізмів управління інноваційними ризиками

*Функція організації* передбачає проведення суб’єктом ризик-менеджменту таких основних заходів: визначення обсягів і джерел фінансування запланованих заходів, а також повноважень суб’єктів ризик-менеджменту; конкретизація плану заходів з управління інноваційними ризиками та розподіл обов’язків відповідно до рівня реалізації програми з ризик-менеджменту; матеріально-технічне забезпечення процесу управління інноваційними ризиками; встановлення форм звітності та обґрунтування індикаторів рівня досягнення результатів

*Функція координації* передбачає проведення суб’єктом ризик-менеджменту таких основних заходів: встановлення та підтримання каналів зв’язку (канали проходження інформації) між суб’єктами ризик-менеджменту; організація взаємодії між структурними підрозділами організації; забезпечення оперативності в проходженні інформації; вдосконалення змісту та практики використання механізмів управляння інноваційними ризиками

*Функція регулювання* передбачає проведення суб’єктом ризик-менеджменту таких основних заходів: виявлення та усунення відхилень від прийнятного організацією рівня ризику (підтримання інноваційного ризику у межах визначеного рівня)

*Функція контролю* передбачає проведення суб’єктом ризик-менеджменту таких основних заходів: оцінювання рівня інноваційного ризику (оцінювання вірогідності розвитку ризику до та після прийняття управлінського рішення); порівняння отриманих внаслідок реалізації управлінських рішень результатів з плановими показниками; оцінювання ефективності управління інноваційними ризиками та якості виконання обов’язків суб’єктами ризик-менеджменту; моніторинг рівня виконання плану заходів з управління інноваційними ризиками

Законодавчі або інноваційно-нормативні ризики (зміна норм законодавства або перехід організації на інші стандарти)

Промислові або інноваційно-промислові (неможливість реалізації інноваційного проекту через відсутність в регіоні (державі) необхідної інфраструктури та (або) ресурсної бази)

Ринкові або інноваційно-комерційні ризики (не готовність споживачів або (та) партнерів прийняти інновації; поява антологічних інноваційних товарів на ринку за меншою ціною)

Форс-мажорні або інноваційно-катастрофічні (природні катастрофи та аварії техногенного характеру; економічні катаклізми)

Соціальні або інноваційно-соціальні (відсутність лінійності у розвитку (саморозвитку) соціальної підсистеми суспільства; суспільні акції які пов’язані з інноваційним товаром

Політичні або інноваційно-політичні (затвердження нових державних політичних, економічних, соціальних тощо програм; політичні або економічні катаклізми (революція, криза тощо)

Демографічні або інноваційно-демографічні (відсутність кадрів для розробки інноваційних товарів; професійні захворювання виробників та споживачів інноваційних товарів

Економічні або інноваційно-економічні (зменшення потенціалу ресурсно-сировинної бази (місцевий, регіональний та державний рівні); інфляційні процеси; суспільно-економічний та соціально-психологічний стан в організації; зміна умов державної підтримки інноваційних проектів; недосконалість банківської системи; втрата країною макроекономічної стабільності

Технологічні або інноваційно-технологічні (поява на ринку більш відповідних до запитів споживачів інноваційних товарів, ніж ті товари які пропонуються конкретною організацією; втрата актуальності для конкретного інноваційного товару через підвищені темпи розвитку технологій

Екологічні або інноваційно-технологічні (забруднення навколишнього природного середовища через інноваційну діяльність або через утилізацію її продуктів

Різновиди

інноваційного ризику, спричинені зовнішніми факторами

Вплив

ризиків мікросередовища на інноваційні проекти

Організаційні ризики (недосконалість стратегії інноваційної діяльності; недосконале структурування системи ризик-менеджменту; неефективна система надходження та поширення інформації щодо інноваційної діяльності; конфлікти між учасниками інноваційного проекту; невдало обрані та (або) не професійно використані механізми управління інноваційною діяльністю; втрата (руйнування) організаційних ресурсів тощо)

Маркетингові (невдалий підбір маркетингових стратегій щодо продукування та реалізації інновацій) та продуктові ризики (невдалий підбір технологій, партнерів);

Фінансові (недостатність фінансових ресурсів) та ризики управління персоналом (невідповідність професійної підготовки персоналу необхідному для реалізації інноваційного проекту рівню)

Структурні: інноваційно-стратегічні (невідповідність обраної стратегії потенціалам організації, а також середовищу у межах яких заплановано її реалізація); інноваційно-інформаційні (недостатність інформації про зміст інновацій та перспективи їх реалізації; невідповідність інформаційної системи організації потребам інноваційного проекту); інноваційно-організаційні (нездатність організації запроваджувати зміни (відсутність гнучкості); невідповідність структури організації тим функціям які вона виконує; невірно вибрані партнери)

Ресурсні: інноваційно-фінансові (відсутність фінансових ресурсів); інноваційно-кадрові (невідповідність трудового потенціалу організації обраним для реалізації інноваціям); інноваційно-виробничі (невідповідність основних фондів характеру інновацій); інноваційно-сировинний (відсутність необхідної сировини)

Маркетингові або інноваційно-маркетингові (невідповідність рівня виконання робіт необхідному рівню якості кінцевого продукту інноваційного проекту; помилки в стратегії та тактиці просуванні інноваційного продукту на ринку; помилки в роботі з партнерами та споживачами; невідповідність ціни інноваційного продукту очікуванням споживачів; недосконалість дистриб’юторської системи тощо)

Різновиди

інноваційного ризику, спричинені внутрішніми факторами

Характер інновацій або інноваційно-специфічні (нездатність системи науково-дослідної та дослідно-конструкторської роботи забезпечити реалізацію інноваційного проекту; невідповідність обладнання та технологій запропонованим для реалізації інноваціям; відношення персоналу організації до інновацій)

Алгоритм управління інноваційними ризиками

Опрацювання змісту стратегії управління ризиками (ідентифікація ризиків та їх оцінювання; визначення припустимого для організації рівня кожного з виявлених ризиків; опрацювання заходів щодо управління ризиками) та з’ясування місця та ролі інноваційних ризиків серед інших ризиків організації

Вибір інноваційного проекту та оцінювання його потенціалів для організаційного розвитку (з’ясування потреб споживачів щодо властивостей інноваційного продукту та оцінювання потенціалів організації щодо можливості їх забезпечення)

Збирання та аналіз інформації щодо зовнішніх та внутрішніх факторів впливу на умови реалізації інноваційного проекту (ранжування виявлених ризиків відповідно до потужності їх впливу на інноваційний проект). Оцінювання та аналіз інноваційних ризиків (визначення критичних значень ризику для організації та проекту)

Вибір механізмів управління інноваційними ризиками (оцінювання ефективності механізмів відповідно до їх можливості ефективно впливати на ризик та джерело його виникнення). Прийняття управлінського рішення щодо можливості реалізації інноваційного проекту та забезпечення контролю за його виконанням. Розробка рекомендацій щодо вдосконалення системи управління інноваційними ризиками

**ЗМІСТ**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Вступ**  **Тема 1. Вступ до навчальної дисципліни «Ризик менеджмент»**  1.1. Ризик-менеджмент та його місце в управлінні організацією  1.2. Нова парадигма ризик-менеджменту  **Тема 2. Ризики і організація: діалектика єдності та протиріч феноменів**  2.1. Теоретичні засади вивчення ризику  2.2. Суть ризику та еволюція ризик - менеджменту  2.3. Загальні підходи до класифікації ризиків  **Тема 3. Проектні ризики та їх класифікація**  3.1. Основні принципи класифікації ризиків  3. 2. Загальна класифікація проектних ризиків  3.3. Ідентифікація ризиків на прикладі процесу формування команди  **Тема 4. Сутність та зміст управління ризиками**  4.1. Об’єкт системи ризик-менеджменту  4.2. Процес управління ризиками та його основні суб’єкти.  4.3. Основні етапи формування ризик-менеджменту  **Тема 5. Концепції управління ризиками**  5.1. Консолідований ризик організації та концепції управління ризиками  5.2. Концепція мінімізації ризику  5.3. Концепція допустимого ризику  5.4. Ризик як ресурс  **Тема 6. Особливості ризик менеджменту в сучасній організації**  6.1. Організаційно-структурна схема служби ризик-менеджменту  6.2. Основні документи у сфері ризик-менеджменту  6. 3. Характеристика ризик-менеджменту як різновиду управлінської діяльності. Етапи та організація ризик менеджменту  **Тема 7. Програма управління ризиками в організації**  7.1. Виявлення факторів ризику  7.2. Методи виявлення ризику  7.3. Фінансування ризику  7.4. Ознаки вдосконалення системи ризик-менеджменту (ISO 31000-2010)  **Тема 8. Інструменти управління ризиками**  8.1. Загальна класифікація інструментів ризик-менеджменту та класифікація засобів впливу на ризик  8.2. Методи управління ризиками  8.3. Інструменти управління ризиками за сферами діяльності  8.4. Інструменти управління ризиками відповідно до етапу реалізації проекту  **Тема 9. Етапи реалізації програми ризик-менеджменту в організації**  9.1. Відповідальність менеджменту організації за якість управління ризиками  9.2. Ризик - менеджмент: дев’ять основних етапів діяльності  9.3. Культура ризик-менеджменту  **Тема 10. Ризик-аналіз: зміст та основні інструменти**  10.1. Процедура аналізу проектних ризиків та підходи до їх аналізу  10.2. Інструменти ризик-аналізу та метод SWOT-аналізу в оцінюванні ризиків  10.3. Ідентифікація ризиків. Діаграма Ісікави та метод прямої інспекції  10.4. Оцінювання вірогідності розвитку ідентифікованого ризику  **Тема 11. Операційний ризик-менеджмент**  11.1 Особливості виявлення операційних ризиків  11.2 Особливості аналізу операційних ризиків у фінансових організаціях  **Тема 12. Інноваційний проект як об’єкт ризик менеджменту**  12.1 Фактори впливу на розвиток інноваційної сфери та моделі класифікації інновацій  12.2. Особливості ризик-менеджменту інноваційної діяльності  12.3 Зміст функцій управління інноваційними ризиками |  | 3  6  7  12  16  17  21  22  26  27  29  33  37  38  40  44  47  48  49  53  55  57  58  62  67  70  71  75  79  80  81  82  87  88  90  91  92  94  100  101  102  104  111  113  115  116  121  127  128  133  135 |

Навчальне видання

МОРОЗ Володимир Михайлович

МОРОЗ Світлана Анатоліївна

**РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТ**

Навчальний посібник

для студентів спеціальності 281

«Публічне управління та адміністрування»

спеціалізація «Адміністративний менеджмент»

Роботу до видання рекомендувала проф. О.А. Ігнатюк

В авторській редакції

План 2018 р., поз. 166

Підписано до друку \_\_\_\_.2018 р. Формат 60х84 1/16. Папір офісний.

Riso-друк. Гарнітура Times New Roman. Ум. друк. арк. \_\_.

Наклад 20 прим.

Зам. №\_\_. Ціна договірна.

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Видавничий центр НТУ«ХПІ».

Свідоцтво про державну реєстрацію ДК №5478 від 21.08.2017 р.

61002, Харків, вул. Кирпичова, 2

Друкарня НТУ «ХПІ». 61002, Харків, вул. Кирпичова, 2