

**ТОВ «ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
«МЕТІНВЕСТ ПОЛІТЕХНІКА»**

УПРАВЛІННЯ ОПЕРАЦІЙНИМИ РИЗИКАМИ:

**методичні рекомендації до
вивчення курсу**

Запоріжжя 2024



УДК 330.3(072)
У66

Рекомендовано Науково-
методичною радою ТОВ
«ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
«МЕТІНВЕСТ ПОЛІТЕХНІКА»
(протокол №3 від 24.01.2024 р.)

Укладачі:

Ольховська О.Л., канд. екон. наук, доцент
Рагуліна Н.В., канд. екон. наук

У66 Управління операційними ризиками : методичні рекомендації до вивчення курсу / уклад. О. Л. Ольховська, Н. В. Рагуліна. Запоріжжя : ТОВ «ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «МЕТІНВЕСТ ПОЛІТЕХНІКА», 2024. 75 с.

Методичні рекомендації до вивчення курсу за навчальною дисципліною «Управління операційними ризиками» охоплює основні аспекти оцінки та управління ризиками, зокрема застосування як кількісних, так і якісних методів оцінювання, теоретичні основи аналізу та управління ризиком та методологічні основи аналізу та управління ризиком. Він допоможе студентам освоїти необхідні знання та набути практичних навичок з управління ризиками, освоїти методи і інструменти для їх аналізу, оцінки, попередження та мінімізації наслідків.

УДК 330(072)

© ТОВ «ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ МЕТІНВЕСТ ПОЛІТЕХНІКА», 2024



ЗМІСТ

ВСТУП	4
ТЕМА 1. КОНЦЕПЦІЯ РИЗИКУ В ДІЯЛЬНОСТІ ЕКОНОМІЧНИХ СИСТЕМ	5
ТЕМА 2. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ	24
ТЕМА 3. РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТ	38
ТЕМА 4. ОПЕРАЦІЙНИЙ РИЗИК В СИСТЕМІ РИЗИКІВ	48
ТЕМА 5. ФІНАНСОВІ РИЗИКИ ПІДПРИЄМСТВА	61
РЕКОМЕНДОВАНІ ДЖЕРЕЛА	74



ВСТУП

Швидкі зміни зовнішнього середовища та постійні внутрішні трансформації створюють ситуації невизначеності, що робить ризик невід'ємною складовою фінансової діяльності економічних суб'єктів. У відповідь на ці виклики компанії розвивають внутрішні системи ризик-менеджменту або реагують на загрози негативних ситуацій залежно від обраної політики управління ризиками. Цей процес повинен бути системним і структурованим, оскільки фінансова стійкість установи безпосередньо впливає не лише на її існування, але й на стабільність національної фінансової системи.

Серед численних ризиків компаній особливу увагу заслуговують кілька ключових напрямів, які визначаються природою їх виникнення. Одним із пріоритетних є ризик операційної діяльності, що пов'язаний як з внутрішніми, так і зовнішніми процесами організації. Такі ризики потребують постійного моніторингу та швидкого реагування з боку керівництва для забезпечення стабільної роботи операційної системи банку. Тому ефективне управління операційними ризиками є критичним для підвищення ефективності та фінансової стійкості компанії.



ТЕМА 1. КОНЦЕПЦІЯ РИЗИКУ В ДІЯЛЬНОСТІ ЕКОНОМІЧНИХ СИСТЕМ

Основні питання:

1. Поняття ризику в економічній діяльності
2. Класифікація ризиків

1. Поняття ризику в економічній діяльності

В умовах становлення нової фінансової системи, орієнтованої на соціальну ринкову економіку, механізм регулювання фінансових відносин мікрорівня вимагає не меншої уваги, чим макрорегулятори економічних відносин.

Ризик у підприємницькій діяльності природно сполучений з менеджментом, з усіма його функціями – плануванням, організацією, оперативним управлінням, використанням персоналу, економічним контролем. Кожна із цих функцій пов'язана з певною мірою ризику й вимагає створення адаптивної до нього системи господарювання.

Вивчення й облік невизначеності, конфліктності, багатокритеріальності й пов'язаного з ними ризику є важливим напрямком сучасної економічної теорії. Об'єкт управління ситуацією характеризується багатоваріантністю розвитку й можливістю виникнення непередбачених ситуацій. Таким чином, основними характеристиками сучасного економіста, фінансиста, керівника є вміння працювати в умовах невизначеності, робити раціональний вибір із безлічі можливих альтернатив.

Поняття ризику нерозривно пов'язані з поняттям невизначеності.

Невизначеність можна характеризувати як:


1) **недостовірність** – (ефект марева) наявна інформація не відображає реальні об'єкти з необхідною точністю. Дані є приблизними або фіктивними. Інформацію вимірюють довірчою вірогідністю необхідної точності, тобто вірогідність того, що відображені значення параметрів відрізняються від їх істинного значення у межах необхідної точності. Головні причини недостовірності інформації:

неадекватність (через порушення процедур виміру, обробки тощо інформації);

суперечність (невідповідність різних даних про один об'єкт дослідження);

сумнівність (відсутність у інформації таких якостей, як актуальність, своєчасність, стійкість і ін.);

спотворення (викривлення) (пов'язане із зміною інформації спеціально або випадково при роботі з нею)



2) неоднозначність – (ефект розпливчатості) виникає при сприйнятті суб'єктом, що приймає рішення, економічних явищ і процесів. Вона може бути декількох видів:

стохастична (неоднозначність інформації, яка залежить від недосконалості методів оцінки (неточність) і виражається мірою наближення відображеного їй об'єкту до його істинного значення (приватна або суб'єктивна випадковість);

семіотична (неточність інформації, обумовлена інтервальною оцінкою економічних явищ і процесів і складністю опису, розрахунку або інтерпретації даних);

лінгвістична (невідповідність інформації образу відображеного об'єкту (невідповідність будь-якого типу: синтаксична, семантична, прагматична);

2) невідомість – свідчить про повну або часткову відсутність інформації відносно цієї проблемної ситуації. *Причини цього:*

неповнота (нестача доступної для розв'язання завдання інформації);

неінтерпретованість (відсутність однозначної відповідності між якісними і кількісними складовими інформації про конкретний об'єкт або предмет дослідження);

неструктурованість (неможливість або складність доступу до наявних даних, у тому числі внаслідок занадто великого об'єму інформації); несприйнятність (подання інформації в незрозумілій або неприйнятній для суб'єкта формі) [1].

Залежно від рівня інформованості особи, що приймає рішення, існує два типи невизначеності:


а) невизначеність першого виду – поверхнева – наявна в замкнених завданнях, коли особа, що приймає рішення, ознайомена з усіма альтернативами, але не має достатніх підстав для вибору найбільш оптимальної. Тобто невідомо, яка з альтернатив буде здійснена після ухвалення рішення;

б) невизначеність другого виду – глибинна – виникає в завданнях відкритого типу, коли особа, що приймає рішення, не знає, які чинники матимуть найбільший вплив. Виникає необхідність спочатку сформулювати альтернативи, а потім оцінити їх вірогідність.

За рівнем вірогідності настання подій невизначеність ділиться на:

- повна невизначеність – вірогідність настання події наближена до 0. За умови повної невизначеності суб'єкти підприємницької діяльності не мають можливості зробити прогноз відносно перспектив власного розвитку ринку в цілому;

- часткова невизначеність – вірогідність настання події (прогнозованість) знаходиться в межах від 0 до 1. На відміну від повної невизначеності або визначеності, які мають в основному теоретичний



характер, цей вид має конкретний практичний аспект і досліджується найретельніше;

- повна визначеність – вірогідність настання події наближається до 1. Це свідчить про практично точний прогноз результатів вибраної стратегії, тенденцій ринку тощо.

Залежно від методів оцінки і особливостей окремих явищ виділяють такі види вірогідності:

- математична вірогідність – розраховується як відношення кількості ситуацій, в яких деяка подія вже настала, до кількості ситуацій, в яких вона може настати, за умови, що всі досліджувані ситуації однаково можливі і взаємозалежні. Цей тип розрахунку вірогідності використовують обмежено, оскільки ситуації, які можна описати такою математичною моделлю, рідко відбуваються на практиці;

- статистична вірогідність – визначається як відносна частота появи деякої випадкової події в сукупності усіх можливих випадкових подій. Розрахунок такої вірогідності базується на законі великих чисел. Теорія вірогідності стверджує, що середнє арифметичне (середнє емпіричне) досить великої кінцевої вибірки з фіксованого розподілу є близьким до математичного очікування (теоретичного середнього) цього розподілу. *Простіше кажучи: закон великих чисел свідчить про те, що завжди знайдеться така кількість випробувань, при якій з будь-якою заданою наперед вірогідністю частота появи деякої події скільки завгодно мало відрізнятиметься від її вірогідності.* Відповідно до закону великих чисел при великій кількості випробувань, число тих або інших подій буде прагнути до кількості випробувань помножених на вірогідність. Заслуга цього відкриття належить Якову Бернуллі (1654 - 1705). Завдяки практичній доступності і об'єктивності значення вірогідності використовується найчастіше;


- експертна вірогідність – визначають в основному вимушено, у зв'язку з недостатнім обсягом необхідної інформації про випадкові події. Експертне оцінювання базується на об'єктивних чинниках, знаннях і суб'єктивній думці експерта. Цей метод досить часто використовується в економіці [2].

Отже, під невизначеністю необхідно розуміти неповноту або недостатню ясність інформації про якусь діяльність або її результати, неповне знання про щось.

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

При здійсненні фінансово-господарської діяльності також виникає фактор випадковості, тобто можливі результати, які неможливо спрогнозувати, передбачити.

1.2 Причини невизначеності в економіці



Причини невизначеності в економіці, що є джерелами ризику:

1. Спонтанність природних явищ і процесів.
2. Стихійні лиха.
3. Випадковість.
4. Неможливість однозначного пізнання об'єкту в існуючих умовах і методів наукового пізнання.
5. Існування протилежних тенденцій, інтересів.
6. Неповнота інформації.
7. Обмеженість, недостатність ресурсів при прийнятті та реалізації рішень і так далі.

Економічні ризики на підприємстві проявляються внаслідок таких проявів невизначеності:

- зміни, що відбуваються внаслідок НТП, мають імовірнісний характер;
- непрогнозовані зміни в зовнішньому середовищі, що стосуються підприємства або його партнерів (зміни цін, податкового законодавства, коливання валютного курсу тощо);
- зміни стосунків підприємства з його контрагентами,
- зміни усередині підприємства (коливання фінансового стану; неадекватність реагування управлінського персоналу, зміни в статусі підприємства або його продукції на ринку тощо).

Причини невизначеності поділяються на:

- об'єктивні, тобто незалежні від підприємства (зовнішні);
- суб'єктивні, безпосередньо обумовлені діяльністю підприємства (внутрішні).

На рівні підприємства в процесі здійснення конкретних видів управлінської діяльності ризики можуть виникати внаслідок:

- невизначеності відносно формування пріоритетів в поставлених цілях (генеральна стратегічна мета, цілі тактичного і поточного розвитку), обумовленої великою кількістю цілей;
- невизначеності відносно встановлення планового періоду, на який розробляється стратегія розвитку підприємства;
- можливих збоїв у процесі розробки і реалізації стратегії розвитку підприємства;
- невизначеності при контролі та оцінюванні результатів діяльності підприємства;
- допусків в оцінках поточної ситуації на підприємстві та його стану на ринку;
- рішень, прийнятих на підставі цієї інформації, дій інших суб'єктів господарювання (постачальники, конкуренти, держ. структури тощо), дій які неможливо спрогнозувати [3].

Невизначеність зовнішнього середовища характеризується такими ознаками:



– за мірою повторюваності подій або дій: відбуваються досить часто; несподівані, але відбувалися у минулому; ніколи не відбувалися (принципово несподівані);

– за впливом подій і дій (залежність між швидкістю проходження події і реакцією на неї підприємства): події, які відбуваються одночасно з реакцією на них підприємства; події, які відбуваються швидше, ніж підприємство реагує на них.

Ухвалення рішень в умовах невизначеності, яка породжує ризики, характеризується неможливістю однозначного прогнозування їх наслідків.

Проте запорукою успіху підприємницької діяльності є її планування та вибір оптимальних рішень з урахуванням впливу політичних, економічних, соціальних, культурних та інших чинників, що регулюють роботу підприємства в даний момент часу.

Сучасний стан ринкової економіки характеризується значною мірою невизначеності, що не дозволяє однозначно будувати прогнози відносно майбутнього стану підприємства

Таким чином, при розгляді усіх параметрів забезпечення життєдіяльності підприємства необхідно брати до уваги можливі дії як зовнішнього, так і внутрішнього середовища.

Кожна подія, що відбувається, має певну міру невизначеності і, тому, незалежно від бажання, підприємству доводиться випробовувати вплив різних, як позитивних, так і негативних чинників, властивих існуючій економіці і вибраному напряму діяльності.

При цьому негативна дія внутрішніх і зовнішніх чинників на підприємство слід розуміти як загрозу, тоді як ризик – це можливе відхилення від бажаних результатів як у позитивний, так і в негативний бік. Виходячи з визначення, загроза є складовою ризику [1].

Слово «ризик» перекладається як ухвалення рішення, результат якого невідомий.

Основні підходи до визначення поняття «ризик»:

Незважаючи на широке використання поняття ризику, у науковій літературі немає єдиного підходу до визначення ризику. Розглянемо деякі:

1. У дослідженнях сучасних західних фахівців часто можна зустріти аналогічний підхід до визначення сутності ризику. *Ризики визначаються дуже широко — як будь-яка подія, внаслідок якої фінансові результати діяльності компанії можуть виявитися нижчими за очікувані.*

3 Під ризиком розуміється: *«невизначеність, пов'язана з прийняттям рішень, реалізація яких відбувається лише з часом»*

4. *«можливість виникнення несприятливих ситуацій у ході реалізації планів та виконання бюджетів підприємства»*

5. *«можлива небезпека, дія навмання в надії на щасливий результат»*



6. «небезпека втрати запланованої прибутковості проєкту як рахунок збільшення витрат, і з допомогою нереалізації практично прогнозу отримання виручки».

7. найбільш повним визначенням ризику, для економічних процесів, що відбуваються в діяльності суб'єктів господарювання, буде наступне визначення ризику:

Ризик – це потенційна можливість виникнення керованої події в умовах невизначеності середовища здійснення економічної діяльності, що піддається кількісній та якісній оцінці.

Таким чином, ризик тісно пов'язаний з невизначеністю, оскільки обидва терміни пов'язані з описом ситуації, коли визначеність результату будь-якої події відсутня. Деякі автори вказують, що різницю між ризиком і невизначеністю зводяться до обсягу доступної інформації про досліджувану ситуацію.

Один із основоположників теорії ризиків, економіст Ф. Найт вважав, що термін ризик необхідно використовувати у тих випадках, коли відомий розподіл випадкової величини, за допомогою якої моделюють ризикову ситуацію [4].


Тобто, якщо можливо кількісно та якісно визначити ступінь ймовірності тієї чи іншої події, то слід говорити про ризик, якщо ні – про невизначеність. Необхідно виділити кілька характеристик властивих ризику:

1. Ризик характеризується наявністю невизначеності. Тобто в даному випадку можна погодитись, що ризик є різновидом невизначеності, коли виникає ймовірність події і вона може бути встановлена.

2. Поняття ризику завжди пов'язані з можливістю вибору того чи іншого варіанту розвитку подій. Інакше кажучи, ризик нерозривно пов'язані з поняттям альтернативності. Слід підкреслити, що в історії розвитку економіки й досі не існує єдиного підходу щодо визначення поняття ризику.

Так, ще Р. Кантильон в 17 столітті у дослідженнях основний наголос на людський чинник, тобто на підприємця. Під підприємцем він розумів людину, яка діє на своє особисте переконання в умовах ризику. Свої висновки він ґрунтував на тому, що невизначеність ринкового попиту змушувала підприємця купувати товар за однією ціною, яка відома, а продавати – за іншою, невідомою. У цьому, згідно з його висновками, і полягав весь ризик економічної діяльності. Аналогічне визначення трапляється в І. Тюнена. Він визначає підприємця як претендента на залишковий ризикований та непередбачуваний дохід за прийняття на себе непередбачених ризиків.

Подальший розвиток економіки та економічних відносин, відповідно зумовив розвиток поглядів на поняття ризику в економіці діяльності. Так, в рамках класичної школи економічної теорії ототожнювали



невизначеність з математичним очікуванням можливих витрат, понесених при здійсненні обраного рішення. Тобто ризик, у класичній теорії представляється як шкода, яку зазнає підприємець внаслідок ризикової ситуації [4].

Проте слід зазначити, що більш опрацьовану концепцію економічного ризику представники класичної теорії підприємницьких ризиків не розробили.


Та вже подальший розвиток теорія підприємницького ризику отримала у працях А. Маршалла. Крім розвитку ідеї винагороди за ризик, що включається до частини підприємницького прибутку, А. Маршалл поділяє ризик на підприємницький та особистий. За Маршаллом *підприємницький ризик «зумовлений коливаннями цін на ринках сировини та готових виробів, непередбаченими змінами, визваними новими винаходами, вторгненням нових та сильних конкурентів у їхні відповідні райони тощо.* Однак існує й інша категорія ризику, *тягар якого лягає тільки на людину, що працює із позиковим капіталом, і ні на кого іншу; цей вид ризику можна назвати особистим ризиком.*

Маршалл сформував неокласичне розуміння підприємницького ризику, в основі якого лежить постулат про те, що підприємець при здійсненні своєї діяльності повинен керуватися такими показниками, як очікуваний прибуток та величина його можливих коливань. Тобто за наявності кількох інвестиційних проектів з однаковим рівнем очікуваного прибутку інвестор вибере проект з мінімально можливим коливанням його розміру.

В основі цієї теорії лежить припущення про те, що підприємець 9 працює в умовах невизначеності і прибуток отримує не завжди. Відповідно до неокласичної теорії підприємець приймає рішення, яке пов'язане з найменшим ризиком. При прийнятті рішення спираються на два основні постулати: величину очікуваного прибутку і величину можливих змін. Представники цієї теорії стають супротивниками ризику, вважаючи, що необґрунтований ризик - обов'язково невигідний.

Фундаментальний підхід

Величезний внесок у розробку теорії економічних ризиків зробив Ф.Найт, який запропонував розділити поняття *апріорної та статистичної ймовірності.* Під апріорною ймовірністю він розуміє «абсолютно однорідну класифікацію випадків, у всьому ідентичних (за винятком справді випадкових факторів)», тоді як статистична ймовірність ґрунтується на емпіричній класифікації випадків і не піддається апріорному обчисленню. Також він вказує на складність оцінки статистичної ймовірності, оскільки неможлива класифікація ситуацій через їх мало число або унікальність кожної і відсутні будь-які критерії їх оцінки. Виходячи з цього, Ф.Найт для позначення апріорної та статистичної ймовірностей використовував визначення «ризик». У ситуації, коли ймовірність події визначити неможливо, по Найту слід



говорити про «невизначеності». Слід зазначити, що ситуація невизначеності об'єктивно властива дійсності незалежно від волі особи, схильного до ризику. Це визначається імовірнісним характером багатьох процесів (як природних, так і техногенних) (*тобто ми стаємо свідками того, що на економічні процеси починають впливати й інші фактори*) і багато варіантністю їх розвитку [4].

Ризик існує незалежно від поведінки індивіда, це характеризує об'єктивно існуючі закономірності. Отже, можна говорити про об'єктивну природу виникнення ризику.

Суб'єктивна природа ризику виражається в індивідуальній оцінці невизначеності, тобто реакції людини на події, що відбуваються. Суб'єктивна оцінка несприятливої події найчастіше може не збігатися з ймовірністю її здійснення, будучи індивідуальною характеристикою потенційної можливості настання негативних наслідків. У сучасній науковій літературі також існує думка, що оскільки ризик нерозривно пов'язаний з веденням діяльності в умовах невизначеності та ситуації обов'язкового (необхідного) вибору, він є діалектичною єдністю об'єктивного і суб'єктивного.

Поділ понять «ризик» та «невизначеності» є елементом наукової новизни досліджень Ф.Найта, оскільки представники класичної та неокласичної економічної шкіл не проводили такого глибокого дослідження підприємницького ризику. (Найт пішов далі і у своїх дослідженнях прийшов від підприємницького ризику до ризику в економічній діяльності. Тобто треба показати, що на відміну від старого підходу виявлено багато нових факторів, що впливають на економічну діяльність, які з об'єктивних причин не були предметом дослідження, оскільки, по суті, ще не виникали, у цей період найбільш чітко формується поняття функціональних ризиків, тобто за окремими напрямками економічної діяльності, зокрема до таких економічних ризиків можна віднести, перш за все:

- фінансові – пов'язані з обігом коштів,
- кредитні – пов'язані з кредитуванням,
- інвестиційні – пов'язані з капіталовкладенням тощо.

Таким чином, дана теорія виділяє два види ризику:

- ризики, які можна передбачити і прорахувати (їх можна застрахувати);
- ризики, які не можна передбачити і прорахувати.

Цей напрямок економічної науки отримав широкий розвиток і має тенденцію розвитку і на сучасному етапі розвитку економіки, набуваючи нових форм і напрямків. Особливо це проявляється у зв'язку з посиленням міжнародних інтеграційних процесів, що відбуваються процесами глобалізації. З'явилися нові школи дослідження функціональних ризиків у економічній діяльності. На відміну від західної економічної школи в Україні цей напрямок отримав розвиток лише у



зв'язку з переходом на ринкову економіку. В умовах адміністративно-командної системи господарювання аналізу та прогнозування економічних ризиків не приділялося належної уваги. Це зумовлювалося тим, що суб'єкти господарювання не мали права на власну ініціативу в прийнятті рішень. У зв'язку з цим невизначеність середовища функціонування підприємства та альтернативність вибору повністю була відсутня. Орієнтація протягом тривалого часу на переважно екстенсивний розвиток народного господарства країни, надмірно високий рівень централізації управління, панування адміністративних методів управління виключали можливість урахування невизначеності та ризику, по суті [5].

Крім того, при «економіці дефіциту» у підприємця немає зацікавленості і бажання йти на ризик, змінювати технологію виробництва, що склалася. Звідси зрозумілі причини відсутності сталого інтересу до проблеми господарського та соціального ризику.

Спроби теоретичного опрацювання невизначеності економіки були зроблені багатьма авторами приблизно з кінця 80-х минулого століття. У цей період недоліки планової економіки деяких країн виявилися настільки очевидними, що багато хто став розуміти необхідність її модернізації шляхом проведення структурних ринкових реформ. Слід зазначити, що українська економічна школа також основну увагу зосередила на дослідження *функціональних ризиків* з урахуванням специфічної особливості становлення та розвитку ринкових відносин.

Так, сьогодення економічна наука виділяє такі основні визначення ризику:

- ризик - це невдача, небезпека або втрата, які настають в результаті здійснення прийнятого рішення;
- ризик - це порядок дій в ситуації невизначеності, внаслідок чого можливо зазнати втрат;
- ризик - це можливість позитивного або негативного відхилення результату від очікуваних значень;

У всіх зазначених визначеннях виділяється *така характерна риса ризику як небезпека, можливість невдачі*. Цікавим є твердження, що «ризик» — це комплекс (система) соціальних, економічних, політичних, духовних, техногенних та екологічних явищ і процесів, що руйнівню впливають на соціальні організації та структури, трансформуючи їх елементи та порушуючи нормальне функціонування, що, зрештою, приводить соціальні системи до занепаду та розпаду. Однак, як показує практика на сьогоденньому етапі розвитку економіки дослідження функціональних ризиків, для забезпечення стабільності в діяльності суб'єктів господарювання представляється недостатнім. Сьогодні вже ні в кого не викликає сумніву, що ефективність бізнесу багато в чому залежить від елементів невизначеності середовища його функціонування, як внутрішнього, так і зовнішнього, що знаходить вираз у постійно зростаючому спектрі факторів ризику, здатних за певних умов негативно



вплинути на Компанію, що у свою чергу може значно обмежити зростання її капіталізації, прибутковості, знизити рівень її конкурентоспроможності тощо [4].

При цьому необхідно врахувати, що для будь-якого суб'єкту господарювання необхідно не тільки досліджувати всі зовнішні та внутрішні чинники ризику, притаманні даному суб'єкту з урахуванням специфіки його діяльності. Але найголовніше необхідно дослідити ці фактори ризику в комплексі в агрегованому зв'язку між собою, ступенем впливу кожного з цих факторів ризику на кінцевий результат діяльності суб'єктів господарювання.

Комплексний підхід до оцінки інтегрального ризику за всіма напрямками економічної діяльності забезпечить формування не тільки високого ступеня консолідованої виваженої реальної оцінки ризику компанії, а й у свою чергу, буде призмою для оцінки середовища функціонування бізнесу і, відповідно, основою прийняття своєчасних та правильних стратегічних управлінських рішень, з метою забезпечення економічної безпеки, високого рівня конкурентоспроможності та інших стратегічних завдань.

Аналіз світового досвіду розвитку діяльності суб'єктів господарювання останніх років, у тому числі й вітчизняних ринкових відносин, свідчить про те, що зі збільшенням різноманітності операцій фінансово-господарської діяльності організацій, ускладненням структур операцій, що проводяться ними, управління ризиками набуває комплексного характеру. При цьому практика показує, що з метою забезпечення економічної стабільності діяльності суб'єктів господарювання сьогодні структура їх поповнюється функціональними ризиками. Так, наприклад, вже жодне підприємство не може функціонувати без фінансового підрозділу, підрозділів інвестиційного блоку, внутрішнього контролю тощо [4].

Про що це свідчить?

Приклад.

Деякі підприємства, досить розвинені, зробили першу спробу найповнішого дослідження рівня взаємозалежності всіх функціональних ризиків властивих конкретному суб'єкту господарювання, виходячи зі специфіки та спрямованості його економічної діяльності. Для цієї роботи у компанії з ініціативи головного менеджменту вперше було створено спеціалізований підрозділ – «Управління прогнозування та аналізу ризиків». Згодом аналогічні підрозділи почали створюватися у інших компаніях.

В даний час подібні підрозділи функціонують у всіх великих виробничих компаніях, у фінансово-кредитних установах. Фахівці зазначених підрозділів належать до топ-менеджерів. На основі дослідження схильності до ризиків бізнес-процесів компаній можна



виділити певну закономірність ступеня вразливості їх функціональних підрозділів у розрізі за видами ризику:

графік схильності до ризиків

Операційний ризик

Кредитний ризик

Ринковий ризик

Умовні позначення:

1 – підрозділ інвестиційно-банківського бізнесу;

2 – казначейство/фінансовий департамент;

3 – підрозділ роботи з корпоративними клієнтами;

4 – підрозділ роботи з індивідуальними клієнтами;

5 – управління активами [1].

Аналіз роботи, що ведеться в сучасних компаніях в частині організації системи якісного управління ризиками показує, що побудовані і вже працюють моделі, достатньо адекватно, з урахуванням специфіки бізнесу, що описують вплив змінних основних груп виробничих, ринкових, кредитних та інших ризиків, властивих тільки даному підприємству. *При цьому грамотний та адекватний реальній обстановці діяльності компанії моніторинг та профілактика ризиків у рамках таких моделей сприяє подальшому залученню співробітників усіх управлінських рівнів у процес управління ризиками, що приймаються компанією у своїй діяльності, що, безумовно, сприяє підвищенню її фінансової стійкості, ефективності діяльності та як наслідок, зростання ринкової капіталізації підприємства.*

Кожна окремо взята методологія є суто індивідуальною частиною корпоративної системи управління ризиками та є необхідним інструментом забезпечення успішного виконання основних функцій окремо взятого підрозділу в рамках високо ризикових кластерів бізнес-процесів. Іншими словами за допомогою таких методологій забезпечується реалізація безпосередньо закладених у кожному підрозділі функцій:

- забезпечення сталого фінансового стану компанії,
- зниження ризику втрати ліквідності,
- забезпечення касового виконання бюджету,
- обмеження фінансових втрат та зростання ринкової капіталізації загалом тощо [1].

Такий сфокусований ризик-аналіз у межах функціональних напрямів кожного підрозділу є основою мінімізації ризику компанії загалом. Однак, як показує практика, при побудові дієвої системи управління ризиками в масштабі компаній в цілому потрібен розгляд підрозділів та пов'язаних з їх діяльністю операційних ризиків в органічному комплексі, а не автономно по ділянках бізнес-процесів. Річ у тім, що у межах розрізнених методик аналізу та управління окремими типами ризиків неможливо (дуже



складно) знайти враховані взаємозалежності (кореляції) між окремими ризик-факторами.

Так, наприклад, виявлення та облік таких взаємозалежностей між ризик-факторами уможливить обмеження обсягу коштів, що заморожуються в рамках формування економічного капіталу, необхідного для покриття інтегрального ризику, мінімально необхідним рівнем.

Відповідно необхідні покриття кожного ризику окремо, і розрізнене управління ризиками призводить до значного зниження показників ефективності діяльності фірми і, як наслідок, стримує зростання її ринкової капіталізації. Крім того, це робить саму компанію малопривабливою для реальних інвесторів.

Комплексний підхід до оцінки інтегрального ризику за всіма напрямками діяльності підприємства забезпечить формування високою мірою консолідованої виваженої реальної оцінки ризику компанії і, у свою чергу, є призмою для реальної оцінки середовища функціонування бізнесу та, відповідно, основою прийняття своєчасних та правильних оперативних та стратегічних управлінських рішень.

Наприклад, *інтегральний (загальний) ризик компанії* може залежати від різних окремих ризик-факторів, а саме:

- Очікуване відносне падіння, млн. дол.
- Ціни на метали
- Валютний курс
- Темпи інфляції
- Рівень оподаткування
- Обсяг продажів
- Витрати на МТР

Проте треба зазначити, що адаптація такого підходу, а саме створення корпоративного ризик-менеджменту у системі управління компанією, передбачає, насамперед, ретельно вивчити характері і специфіку бізнес-процесу загалом. Зафіксувати характеристики ситуації, що вже склалася, і в комплексі на підставі цього відповісти на питання, надзвичайно важливе для менеджменту:

- у якому середовищі здійснюється бізнес-процес;
- які зовнішні та внутрішні чинники здатні вплинути на ефективність здійснення бізнес-процесу.

При цьому однаково важливі як позитивні, і негативні чинники.

Також необхідно пам'ятати, що у разі настання будь-якої ризикової ситуації можливе отримання результатів трьох видів:

- позитивний;
- нейтральний;
- негативний.

Ризик має такі характеристики:



- ризик має місце тільки у тому випадку, коли існує необхідність ухвалення рішення, оскільки будь-яке рішення приймається в ситуації невизначеності;
- ризик має місце тільки по відношенню до майбутнього;
- для кожного підприємства або учасника будь-якого проекту ризик індивідуальний як в якісному, так і в кількісному вираженні.

Загальний ризик поділяється на ринковий, або систематичний, і власний, або несистематичний [5].

Систематичний, або ринковий ризик – це та частина загального ризику, яка залежить від чинників, загальних для усього ринку. Відзначаються такі *чинники ризику*, як *зміна ВВП, швидкість промислового та інноваційного зростання, рівень інфляції, відсоткова ставка, зміна політичної ситуації, поведінка конкурентів та інших учасників ринку* тощо

Несистематичний, або власний ризик – це та частина загального ризику, яка залежить тільки від стану справ на підприємстві. Слід зупинитися на таких чинниках, як стан основних фондів підприємства, кредити, настрої керівництва, конкурентоспроможність продукції, інновацій їсть тощо Тобто показники, не залежні від загальноринкових змін.

Підприємницький ризик – це ризик, що виникає при будь-яких видах підприємницької діяльності, пов'язаних з виробництвом продукції, товарів і послуг, їх реалізацією; товарно-грошовими і фінансовими операціями; комерцією, а також здійсненням науково-технічних проектів. Усунути невизначеність майбутнього в підприємницькій діяльності неможливо, оскільки вона є елементом об'єктивної дійсності. Ризик властивий підприємству і є невід'ємною частиною його економічного життя, і пов'язаний з реальними процесами в економіці. Об'єктивність ризику пов'язана з наявністю чинників, існування яких не залежить від дії підприємців. Складність класифікації підприємницьких ризиків полягає в їх різноманітті. З ризиком підприємницькі фірми стикаються завжди при рішенні як поточних, так і довгострокових завдань. Існують певні види ризиків, до дії яких схильні усі без виключення підприємницькі організації, але разом із загальними є специфічні види ризику, характерні для певних видів діяльності: так, банківські ризики відрізняються від ризиків у страховій діяльності, а останні у свою чергу від ризиків у виробничому підприємстві.



2. Класифікація ризиків

Незважаючи на наявність багатьох публікацій на тему економічного ризику, на сьогодні досі не існує єдиного науково обґрунтованого підходу до визначення ризику в економіці, також відсутня єдина класифікація ризиків.

Це з тим, що економічна діяльність характеризується величезною кількістю прояви ризику, які визначаються і трактуються по-різному. Не визначено також і єдиних критеріїв класифікації ризиків.

Під класифікацією ризиків розуміється розподіл ризиків за певними групами залежно від обраного класифікаційного ознаки з спрямованості та специфіки діяльності підприємства.

Науково обґрунтована класифікація ризиків дозволяє чітко визначити місце кожного ризику у системі. Вона створює можливості для врахування специфічних особливостей кожного виду ризиків, вибудовувати певну систему, що дозволяє ефективно застосовувати специфічні для кожного виду ризиків прийоми щодо їх мінімізації, та надає можливість ефективного застосування відповідних методів та прийомів управління ризиком. Класифікація ризиків включає категорії, групи, види, підвиди та різновиди ризиків, тому кожному ризику відповідає своя система прийомів управління.

В даний час універсальний класифікатор ризиків відсутній, що зумовлює самостійну категоризацію ризиків підприємства відповідно до основних напрямів діяльності з виявлення, аналізу та мінімізації ризиків.

Слід також враховувати, що класифікація ризиків, що приймається в кожному конкретному випадку, має строго певне прикладне призначення: сформулювати прозорий та аналітично оброблений матеріал для адекватного опису ризиків з подальшою побудовою системи управління ними.

Класифікація ризиків у кожному даному випадку висловлює певний зріз діяльності підприємства залежно від цільового орієнтування керівництва підприємства.

Існуючі різновиди класифікації господарських ризиків при класифікації ризиків використовують кілька ознак. Відповідно до їх підходу, ризики можуть відрізнятися;

- за своєю природою виникнення;
- залежно від етапу вирішення проблеми;
- за масштабом;
- у сфері виникнення;
- по можливості страхування;
- за видами підприємницької діяльності; по можливості диверсифікації;
- за ступенем допустимості;
- від можливого результату (за характером наслідків) та ін [1; 4].

- від факторів виникнення та характеру наслідків.

Наприклад, існує специфічна класифікація ризиків закупівельної діяльності.

Проте зазначені класифікації не можуть повністю структурувати всі господарські ризики, що є у підприємницької діяльності. На основі аналізу різних класифікацій господарських ризиків та узагальнення даних, розглянемо класифікацію, що будується на базисних засадах ринкової економіки.

Існує безліч підходів до систематизації ризиків.

Зокрема:

а) залежно від можливості запобігання:

- неможливість запобігання (війни, катастрофи, стихійні лиха);
- можливість запобігання;

б) залежно від вірогідності настання:

– хибні (штучно сформовані загрози за відсутності реальної основи для їх здійснення);

- вірогідні (існує реальна можливість настання);
- маловірогідні (відсутня реальна можливість для настання);
- приховані (неможливо або досить складно виявити загрозу);

в) залежно від способу впливу на ризик:

- уникнення ризику;
- ухилення від ризику (найбільш поширений метод);
- запобігання ризику;
- лімітація;
- передача ризику;
- страхування;
- зниження ступеня ризику;
- створення венчурних підприємств;
- відкладання ризику;
- хеджування;
- диверсифікація;

г) залежно від причин виникнення:

– *зовнішні* (причини не пов'язані з діяльністю підприємства: невизначеність зовнішнього середовища породжує невизначеність функціонування підприємства як суб'єкта ринку, причому ця невизначеність не залежить від підприємства). До них відносяться:

- зовнішньоекономічний ризик;
- валютний ризик;
- стразовий ризик (нестабільність державної влади);
- форс-мажорний ризик (війни, катаклізми тощо);
- ризик зміни ринкового середовища; природнокліматичний ризик; інформаційний ризик;
- інноваційний ризик;



- законодавчий ризик тощо;
 - *внутрішні* (обумовлені діяльністю підприємства):
 - транспортні ризики;
 - збутові ризики;
 - ресурсні ризики (нестача ресурсів; недостатня кваліфікація персоналу);
 - ризики зберігання готової продукції;
 - управлінський ризик; постачальницький ризик;
 - виробничий ризик; ризик аналітичний;
 - фінансовий; портфельний (зміна умов контракту, неправильний підбір фінансових інструментів) тощо;
- д) залежно від місця виникнення:
- ринковий;
 - власний, який у свою чергу підрозділяється так:
 - ризик погіршення фінансового стану;
 - ризик втрати становища на ринку;
 - ризик недостатньої диверсифікації (територіальної, виробничої, збутової);
 - ризик низької якості управління.
- е) залежно від наслідків:
- допустимий ризик (ризик рішення, в результаті нездійснення якого підприємству загрожує втрата прибутку; в межах цієї зони підприємницька діяльність зберігає свою економічну доцільність, тобто втрати мають місце, але вони не перевищують розмір очікуваного прибутку);
 - критичний ризик (ризик, при якому підприємству загрожує втрата виручки; характеризується небезпекою втрат, які свідомо перевищують очікуваний прибуток і в крайньому випадку можуть привести до втрати усіх засобів, вкладених підприємством в проект);
 - катастрофічний ризик (ризик, при якому виникає неплатоспроможність підприємства; втрати можуть досягти величини, рівної майновому стану підприємства, а також ризик, пов'язаний з прямою небезпекою для життя людей або виникненням екологічних катастроф);
- ж) за часом виникнення:
- ретроспективні ризики (аналіз статистики цих ризиків дозволяє робити прогнози на майбутнє);
 - поточні ризики (аналіз дозволяє визначити стан економічної безпеки на сьогодні);
 - перспективні ризики (для запобігання можливим загрозам в майбутньому);
- к) залежно від видів можливого збитку:
- ризик, що завдає прямого збитку (ризик неотримання прибутку в результаті будь-якої події, наприклад ризик несплати боргу або невиконання зобов'язань);



- ризик втраченої вигоди (ризик настання непрямого фінансового збитку або недоотримання вигоди в результаті нездійснення будь-якого заходу);

- ризики зміни вигоди (ризики, пов'язані зі змінами, наприклад, відсотків по кредитах, дивідендів тощо);

л) залежно від можливості прогнозування:

- передбачувані (ті, які можна передбачати в результаті ретроспективного аналізу);

- непередбачувані (ті, які неможливо передбачати).

м) залежно від об'єкту посягання:

- фінанси;

- майно;

- імідж;

- інформація;

- особа;

- виробничий процес (усі види діяльності підприємства).

Економічний ризик - категорія відтворення всіх фаз виробництва та моментів від купівлі необхідних засобів виробництва до виготовлення товарів та їх реалізації.

З погляду політичної економії ризик – це економічна категорія, оскільки є логічним поняттям, яке є:

- істинним, тобто таким, що відображає реально існуючі економічні відносини;

- історичним, оскільки несе у собі риси, властиві різним економічним формаціям.

Ризик як економічна категорія має три характеристики:


- субстанцію;

- форму;

- величину [4].

Спробуємо проаналізувати економічний ризик із цих трьох позицій. Субстанцією економічного ризику є невизначеність економічного процесу та його результатів. Імовірнісна структура економічного середовища, варіантність здійснення процесу виробництва, випадковість – все це змушує економічного агента робити вибір: здійснювати діяльність ризикованим, менш ризикованим і безпечним способом. У процесі вибору суб'єкт господарювання стикається з різними різновидами невизначеності. У своїй сукупності ці різновиди утворюють так звану критичну невизначеність, коли він входить у дію елемент ризику.

Формою економічного ризику є надлишковий прибуток. Те, що на змістовному рівні постає як невизначеність, на поверхні явищ набуває форми прибутку як плати за ризик (йдеться про надлишковий прибуток). Повторення ризику веде до його усунення, тобто те, що апробовано, вже не ризикове, отже ризик не масове явище, він індивідуальний. Величина ризику та доходу перебувають у прямій залежності. Додатковий дохід, що



отримує бізнесмен від участі в проекті з невизначеним результатом, визначається як премія за ризик.

Ризики, що виникають у фінансовій сфері, мають свої особливості. Фінансові ризики поділяють на два види:

- ризики, пов'язані з купівельною спроможністю грошей, та
- ризики, пов'язані із вкладенням капіталу (інвестиційні ризики).

До ризиків, пов'язаних з купівельною спроможністю грошей, відносять інфляційні та дефляційні ризики, валютні ризики та ризики ліквідності.

Інвестиційні ризики також охоплюють кілька підвидів:

- По-перше, це ризик упущеної вигоди, під якою розуміється настання непрямих фінансових збитків, тобто неотримання прибутку через відмову від реалізації будь-якого інвестиційного проекту.

- По-друге, це ризик зниження прибутковості, який виникає внаслідок можливого зменшення розміру відсотків та дивідендів за портфельними інвестиціями або за вкладами та кредитами. Ризик зниження прибутковості, у свою чергу, поділяється на процентні та кредитні ризики.


Відсотковий ризик – це ризик втрат, які можуть зазнати інвестори у зв'язку із зміною відсоткових ставок на ринку. Зростання ринкового рівня відсотка веде до зниження курсової вартості цінних паперів, особливо облігацій із фіксованим відсотком; при підвищенні відсотка можливе масове скидання цінних паперів, емітованих під нижчі (фіксовані) відсотки та здатних бути за умовами випуску достроково повернутими емітенту.

Ризики прямих фінансових втрат включають кілька різновидів. До них можуть бути віднесені біржові ризики, які є небезпекою фінансових втрат у результаті біржових угод.

Наприклад, ризик неплатежу за комерційними угодами, ризик неплатежу комісійної винагороди брокерської фірми тощо.

До іншого різновиду ризиків прямих фінансових втрат відносяться селективні ризики, тобто ризики, пов'язані з точністю оцінки інвестиційних якостей цінних паперів для формування портфеля. Сюди слід віднести і ризик банкрутства як небезпека, що виникає при неправильному виборі способу вкладення капіталу, що загрожує повною втратою підприємцем власного капіталу і веде до його нездатності розраховуватися за взятими на себе зобов'язаннями.

Ризики у фінансовій сфері класифікуються і відповідно до передумов, що їх викликають. Так, виділяється систематичний ризик, пов'язаний з можливістю падіння ринку цінних паперів загалом; він не пов'язаний з конкретним цінним папером, є недиверсифікованим та не знижуваним; є загальний ризик попри всі вкладення цінних паперів. З іншого боку, несистематичний ризик завжди пов'язаний з конкретним цінним папером. Дослідження показали, що й портфель складається з 10 – 20



різних видів цінних паперів, то несистематичний ризик може бути зведений до мінімуму.

Істотне значення у цьому має тимчасовий ризик, тобто ризик емісії, купівлі чи продажу цінних паперів у невідповідний час, що неминуче тягне у себе втрати. Відоме правило роботи з цінними паперами говорить: «не можна купувати цінні папери за найвищого курсу, а продавати за найнижчого». Наближення до максимального значення курсів служить сигналом до продажу ("час продажу"), а до мінімального - до покупок ("час покупок"). Існують і загальні закономірності руху курсів (на розвинених та наповнених фондових ринках), наприклад сезонні коливання (цінні папери торгових, сільськогосподарських та інших сезонних підприємств), циклічні коливання (рух цінних паперів у різних фазах макроекономічних відтворювальних циклів).

Будь-яка ризикова операція у разі небажаного результату має негативні наслідки. За своїми наслідками ризики поділяються на ризик банкрутства і неплатоспроможності компанії, який пов'язаний з рейтингом цінних паперів, що випускаються нею, і варіаційний ризик. Останній полягає в тому, що діюча компанія може за своїми цінними паперами виплачувати більший чи менший дохід. Таким чином, очікування інвесторів щодо майбутніх дивідендів та зростання курсової вартості можуть виправдатися більшою чи меншою мірою [5].

Класифікація ризику за наслідками використовується для того, щоб оцінити, якою повинна бути прибутковість цінного паперу, який нас цікавить. Одне з фундаментальних положень підприємництва полягає в тому, що більш високий ризик має компенсуватись вищою ставкою.

Таким чином, господарські ризики в підприємницькому середовищі – це величина, що характеризує можливі втрати, спричинені неправильними або неточними рішеннями, які приймаються в процесі виявлення та обліку факторів ситуації, в якій здійснюється підприємницька діяльність підприємства.



ТЕМА 2. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ

Основні питання:

1. Теоретичні аспекти управління ризиками.
2. Ідентифікація ризиків проекту.

1. Теоретичні аспекти управління ризиками

Під час реалізації своїх завдань та функцій у діяльності будь-якого підприємства, організації, установи виникають *події* або *явища* (далі – подія), що можуть вплинути на її ефективність та результативність. Ці події слід визначати з урахуванням того, чи створюють вони нові додаткові можливості для підприємства, або навпаки – матимуть негативний вплив на досягнення його мети (місії), цілей, завдань, якості надання послуг, виробництва продукції тощо. Особливу увагу слід приділяти джерелам виникнення подій, їх внутрішніх та зовнішніх обставин, що спровокували їх виникнення.

Отже, *викликані певними обставинами події, що матимуть вплив на ефективність та результативність діяльності підприємства є ризиками*. Такі події бувають як очевидні, так і неочевидні, можуть мати *позитивні, негативні або змішані наслідки*. При цьому, виявлення таких подій найкраще проводити окремо від оцінки їх ймовірності виникнення та впливу, щоб не упустити.

Керівництву необхідно володіти інформацією стосовно основних видів *внутрішніх та зовнішніх обставин (рис. 1)*. Зовнішні обставини можуть виникати, зокрема у разі змін у політичному, законодавчому, соціально-економічному або технологічному середовищі, потребах та пріоритетах суспільства і держави, а також у зв'язку з станом економіки, що впливають безпосередньо на діяльність установи; внутрішні – виникають всередині установи та стосуються змін у структурі, рівня навичок та компетенції працівників, стану запровадження інформаційних технологій (ІТ), визначених принципів, методів і процедур, які використовуються для ведення бухгалтерського обліку, складення і подання фінансової звітності тощо [3].

Виявлення подій спрямовано як на минулі, так і на майбутні періоди. *Минулі періоди* охоплюють такі питання, як стан досягнення цілей, фактори, що впливали на їх недосягнення, річна звітність та бухгалтерський облік, внутрішнє звітування. *Майбутні періоди* охоплюють питання, зокрема соціально-економічного розвитку країни, зміни пріоритетів і програмних засад діяльності Уряду, визначення нових завдань та потреб суспільства у якісних публічних послугах, а також очікувані зміни у політичній ситуації. Методи виявлення можуть істотно відрізнятися між собою за рівнем складності і наприклад за станом запроваджених ІТ-систем.

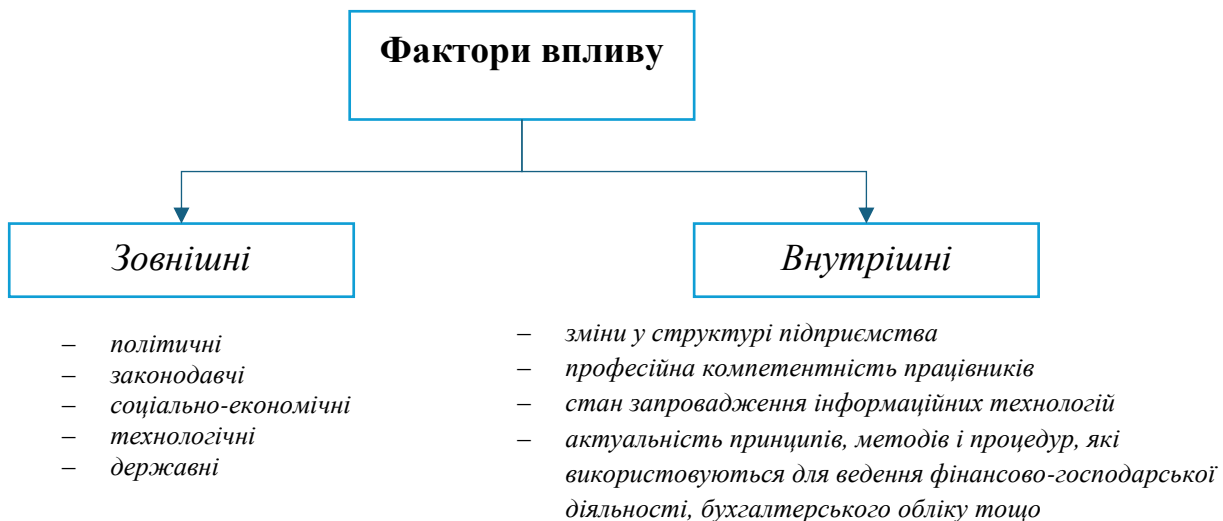


Рисунок 1 - Основні види внутрішніх та зовнішніх обставин

Події зазвичай не відбуваються окремо. Одні здатні викликати інші, крім того, вони можуть відбуватися одночасно. В результаті оцінки їх взаємозв'язку виникає можливість визначити основу для найбільш ефективного докладання зусиль щодо управління ризиками.

Потенційні події доцільно розподіляти за категоріями. Об'єднуючи події по горизонталі в межах установи та по вертикалі в межах структурних підрозділів, керівництво може отримати інформацію про ймовірний існуючий зв'язок між ними. Це може дати певне уявлення про найбільш вигідні способи реагування на них. Кожна установа визначає власну методику розподілу таких подій за категоріями.

Що ж таке ризику?

Пунктом 2 Основних засад здійснення внутрішнього контролю розпорядниками бюджетних коштів, затверджених постановою Кабінету Міністрів України від 12.12.2018 № 1062, визначено, що ризик – це можливість настання події, що матиме вплив на здатність установи виконувати завдання і функції та досягати визначеної мети (місії), стратегічних та інших цілей діяльності установи [3].

Ключове визначення ризику – «можливість небезпеки».

У цьому визначенні присутні два ключові слова «можливість» та «небезпека»:

- «можливість», що означає певну/значну невизначеність;
- «небезпека», що є певною формою впливу, тобто це те, що має потенціал негативного впливу на щось, або іншими словами – негативний ефект з небажаним результатом.

Тобто, «ризик» – це потенційна можливість того, що під час реалізації функцій, процесів та операцій, спрямованих на досягнення встановленої мети (місії), цілей та виконання завдань, можуть виникнути обставини, що призведуть до втрат ресурсу, небезпеки або небажаного результату у майбутньому.



Водночас, виділяють також і інший, *протилежний погляд на поняття «ризик»*, коли його розглядають не лише як потенційну загрозу для установи, а й як нові можливості для досягнення її мети (місії), цілей та виконання завдань.

Позитивні можливості, спричинені ризиком, не слід розглядати та класифікувати як «позитивні ризики». *Ризик – завжди небезпека для установи, в той час, як можливість – позитивний шанс для неї. Тобто ризик – не лише загроза, а й нові можливості.*

Відповідно до міжнародної практики важливою складовою діяльності з управління ризиками є *встановлення зв'язку між різними категоріями ризиків (внутрішні, зовнішні та стратегічні) та елементами управління ризиками (побудова блок-схем, постійна діяльність, періодичні заходи)*, наприклад:

1. Побудова блок-схеми:

- графічне визначення алгоритму виконуваних процесів, ролей та відповідальності учасників, їх взаємозв'язок;
- лінії інформування про ризики;
- розвиток навичок з управління ризиками, включно з навчанням відповідних спеціалістів;
- створення позитивної поведінки та культури управління ризиками

2. Постійна діяльність:

- ідентифікація ризиків та визначення відповідальних за управління ними;
- оцінка ризиків та визначення допустимого (прийняттого) рівня ризиків;
- визначення заходів реагування;
- перегляд та моніторинг ризиків;
- звітність про діяльність з управління ризиками.

3. Періодичні заходи:

- впевненість керівництва у тому, що ризики належним чином керуються та контролюються;
- підвищення зрілості діяльності з управління ризиками (рівень розвитку практики з управління ризиками, що характеризується ефективністю та результативністю запроваджених підходів відносно досягнутих результатів діяльності установи);
- експертні оцінки.

Діяльність з управління ризиками здійснюється керівництвом підприємства та всіма її працівниками під час реалізації своїх повноважень. Для успішного досягнення установою своєї мети (місії), цілей та виконання завдань необхідно враховувати ризики на всіх етапах своєї діяльності. *Керівники та інші працівники самотійних структурних підрозділів, відповідальні за планування діяльності підприємства, організацію роботи, управління бюджетними коштами, ведення*

бухгалтерського обліку та складання звітності, внутрішні аудитори – всі вони відіграють свою роль у створенні середовища для ефективного управління ризиками [6].



Рисунок 2 - Алгоритм запровадження діяльності з управління ризиками

Ефективність управління ризиками залежить від напряму інтеграції такої діяльності у процес управління підприємством, включаючи прийняття рішень, та потребує підтримки з боку керівництва всіх управлінських рівнів.

Структура «управління ризиками» містить в собі такі складові, як інтеграція, проектування, впровадження, оцінка та вдосконалення управління ризиками в рамках усього підприємства.

На підприємстві має проводитись оцінка існуючої практики управління ризиками з метою визначення будь-яких прогалин та їх усунення. Складові структури адаптуються безпосередньо до потреб підприємства.

Вище керівництво підприємства забезпечує інтеграцію управління ризиками у всю діяльність підприємства, демонструє лідерство і цінності через:

- адаптацію і впровадження всіх складових структури «управління ризиками»;
- формулювання політики щодо підходів до управління ризиками;
- забезпечення необхідними ресурсами для управління ризиками;
- розподіл повноважень, відповідальності та підзвітності за результат на відповідних рівнях підприємства.

Зазначене допоможе підприємству:



- спрямувати управління ризиками відповідно до її мети (місії), цілей, завдань та сфери діяльності;
- визначити цінності і вживати заходів щодо їх безумовного дотримання;
- встановити категорії і види ризиків, що можуть застосовуватись при формуванні критеріїв ризику, забезпечивши їх доведення до відома працівників;
- систематично здійснювати моніторинг і перегляд ризиків та заходів реагування на них;
- забезпечити відповідність структури «управління ризиками» середовищу підприємства.

Вище керівництво установи відповідальне за організацію діяльності з управління ризиками шляхом демонстрації прихильності до управління ризиками через запровадження політик, висловлювання заяв або в інших формах, а її здійснення забезпечується працівниками щодо:

- виявлення у процесі встановлення цілей підприємства потенційних подій, що можуть вплинути на їх досягнення;
- ідентифікації та оцінки ризиків, з якими може зіштовхнутися підприємство при досягненні своїх цілей та виконуваних завдань;
- забезпечення впровадження і результативного та ефективного функціонування структури управління такими ризиками;
- обміну інформацією про діяльність з управління ризиками.

Інтеграція управління ризиками ґрунтується на розумінні структури та внутрішнього середовища підприємства. Структура підприємства є різною в залежності від її цілей, завдань та специфіки діяльності. Управління ризиками здійснюється всіма структурними підрозділами підприємства та кожним працівником.

Інтеграція управління ризиками в діяльність підприємства являє собою динамічний та ітеративний (тобто повторюваний) процес, який має бути адаптований до встановленої мети (місії), цілей, завдань та корпоративної культури на підприємстві (*принцип, який визначає як працюють і взаємодіють працівники у команді та із зовнішнім середовищем, з урахуванням цінностей та переконань, обумовлених специфікою її діяльності*).

Управління ризиками повинно бути частиною управління підприємством, стратегії, завдань та операційної діяльності, а не існувати окремо від них.

При розробці структури управління ризиками досліджується зовнішнє і внутрішнє середовище установи.

Стосовно зовнішнього середовища досліджуються, зокрема питання щодо:

- стану справ у соціальній, культурній, політичній, правовій, фінансовій, економічній сферах на міжнародному, державному або місцевому рівнях;



- ключових подій, що можуть вплинути на досягнення установою встановлених мети (місії), цілей, завдань діяльності установи;
- відносин із зовнішніми зацікавленими сторонами, їх уявлень, цінностей, потреб і очікувань;
- стану справ у договірних відносинах і виконанні зобов'язань.

Стосовно внутрішнього середовища досліджуються, зокрема питання щодо:

- бачення, місії, цінностей, визначених цілей і покладених завдань;
- стилю управління, організаційної структури, розподілу повноважень, обов'язків, відповідальності та підзвітності за виконання завдань;
- стану корпоративної культури в установі;
- стану забезпечення ресурсами (фінанси, час, персонал, інтелектуальна власність, процеси, системи і технології тощо);
- стану здійснення інформаційного та комунікаційного обміну інформацією.

Управління ризиками забезпечується відповідними ресурсами, зокрема:

- встановленням порядків виконання процесів;
- персоналом з відповідними кваліфікаціями, досвідом і компетентністю;
- професійним розвитком та навчанням персоналу;
- запровадженням інформаційного та комунікаційного обміну.

Необхідне врахування можливостей та фактичних ресурсів на підприємстві

Для впровадження управління ризиками необхідна участь та поінформованість зацікавлених сторін, що дозволить враховувати невизначеність, можливість настання майбутніх подій та їх вплив на досягнення встановлених мети (місії), цілей, завдань діяльності установи.

Впроваджена структура управління ризиками гарантує, що така діяльність буде частиною управління підприємством, у тому числі під час прийняття управлінських рішень з урахуванням змін у зовнішньому і внутрішньому середовищах.

Оцінка результативності та ефективності діяльності з управління ризиками може здійснюватися шляхом періодичного перегляду фактичного стану такої діяльності для визначення, чи є вона достатньою для досягнення встановлених мети (місії), цілей та виконання завдань установою.

Здійснення постійного моніторингу існуючої діяльності з управління ризиками дозволить оперативно реагувати для покращення її результативності та ефективності з урахуванням змін у зовнішньому і внутрішньому середовищі.



Проведення зазначених заходів у тому числі має бути спрямоване на підвищення якості надання установою публічних послуг.

Принципи діяльності з управління ризиками дають розуміння характеристик її результативності і ефективності, пояснюючи цінність, наміри і цілі. Дані принципи є основою та мають враховуватися при розробці структури і процесів управління ризиками та дозволяти підприємству управляти впливами невизначеності на досягнення встановлених мети (місії), цілей та завдань, серед яких є:

- інтегрованість та безперервність – управління ризиками є невід’ємною частиною всієї діяльності установи, ідентифікація та оцінка ризиків здійснюється безперервно;

- структурованість та повнота – структурований та комплексний підхід до управління ризиками сприяє отриманню узгоджених і співставних результатів;

- налаштованість – структура і процес управління ризиками налаштовані та відповідають зовнішньому і внутрішньому середовищу підприємства, пов’язаного з її цілями та завданнями;

- економність та ефективність – досягнення максимального результату за мінімальних витрат, тобто витрати на дії з управління ризиком мають бути меншими від тих, що могли б виникнути при його настанні або прийнятті;

- залучення – відповідна і своєчасна участь зацікавлених сторін дозволяє враховувати їх знання, навички і уявлення, що призводить до підвищення рівня обізнаності та обґрунтованості діяльності з управління ризиками;

- динамічність – ризики можуть виникати, змінюватися або зникати в міру зміни зовнішнього і внутрішнього середовища установи; управління ризиками прогнозує, виявляє, підтверджує та своєчасно реагує відповідним чином на ці зміни і події;

- системність та всебічність – урахування всіх можливих джерел виникнення ризиків та використання способів реагування на них, розроблення заходів, необхідних для уникнення або зменшення ризику.

- доступність інформації – вихідні дані для управління ризиками ґрунтуються на звітній та поточній інформації, а також на майбутніх очікуваннях; інформація має бути достовірною, достатньою, своєчасною, зрозумілою і доступною для відповідних зацікавлених сторін;

- фактори, пов’язані з корпоративною культурою – поведінка людей істотно впливає на всі аспекти управління ризиками в установі в цілому;

- моніторинг та постійне удосконалення – моніторинг та контроль за результатами виконання заходів з управління ризиками здійснюється постійно, діяльність з управління ризиками вдосконалюється через навчання і вивчення досвіду.



2. Ідентифікація ризиків проекту

Ідентифікація ризиків – визначення ризиків за типами/категоріями (зовнішні, внутрішні та стратегічні) та видами (нормативно-правові, операційно-технологічні, програмно-технічні, фінансово-господарські тощо).

Іншими словами *ідентифікація ризиків* – визначення ймовірних подій, які впливатимуть на здатність підприємства виконувати завдання і функції для досягнення встановлених стратегічних мети (місії) та цілей.

Метою процесу ідентифікації ризиків є визначення потенційних ризиків, здатних вплинути на успіх проекту.

У чому полягає різниця між «ризиком» та «проблемою/проблемним питанням»?

Безумовно, важливим аспектом під час діяльності підприємства є виявлення та реагування на проблеми/проблемні питання, проте такі дії не розглядаються у контексті управління ризиками.

Ризик – це ймовірна подія, яка може виникнути в майбутньому, якщо зазначена подія все ж таки відбудеться – це може стати проблемою.

Тобто ризик виникає в майбутньому, несе певну невизначеність та може відбутися/або не відбутися в якийсь час.

Водночас проблема/проблемне питання – це відома, існуюча або встановлена обставина, яка є або спричинила виникнення певних питань чи обмежень, що потребують вирішення. Іншими словами *проблема* – це обставина, що вимагає активних дій для усунення негативних наслідків, запобігання їх виникненню та потребує вивчення, дослідження і розв'язання.

Навички працівників, зокрема здатність належним чином виконувати певні дії з урахуванням набутих знань і досвіду, відіграють важливе значення під час управління ризиками, які виникають, як під час виконання такими працівниками своїх повноважень, так і у діяльності підприємства в цілому.

Нові завдання, функції, цілі, технології або повноваження завжди містять невизначеність, що може вплинути на їх якість, ефективну та результативну реалізацію, тобто – ризики.

Ідентифікація ризиків здійснюється у кожному структурному підрозділі установи шляхом класифікації ризику відповідно до його категорії та виду.

Таблиця 1 – Поділ ризиків за категоріями [4]:

Категорія ризиків	Особливості та підходи	Причини виникнення
Внутрішні	<p>Події, ймовірність виникнення яких пов'язана з безпосереднім досягненням встановлених мети (місії), цілей та завдань, виконанням підприємством та його працівниками відповідних планів, функцій, процесів та операцій.</p> <p>Ризики, на які установа має вплив та може вживати відповідні заходи контролю.</p>	<p>Шахрайство</p> <p>використання неперевіреного програмного забезпечення (ПЗ)</p> <p>відвідування небажаних web-ресурсів</p> <p>втрата електронного цифрового підпису (ЕЦП), пароллю/логіну</p> <p>плинність кадрів</p>
Зовнішні	<p>Події, які є зовнішніми по відношенню до підприємства та ймовірність виникнення яких не пов'язана з досягненням встановлених мети (місії), цілей та завдань, виконанням підприємством та його працівниками відповідних планів, функцій, процесів та операцій.</p> <p>Тобто ризики, які пов'язані з великою кількістю зовнішніх подій/загроз. Оскільки таких подій може бути багато, <i>основна проблема</i> полягає у визначенні, яка саме подія чи загроза призведе до негативних наслідків на підприємстві.</p> <p>Розглядаються можливості як зробити установу більш стійкою до їх впливу.</p>	<p>обставини непереборної сили (форс-мажорні обставини)</p> <p>природні явища</p> <p>кібератаки (фішинг, DDoS-атаки тощо)</p>
Стратегічні	<p>Події, ймовірність виникнення яких може вплинути на досягнення встановлених мети (місії), цілей та завдань.</p> <p>Ідентифіковані ризики супроводжуються постійним моніторингом та здійсненням необхідних коригувань.</p> <p>За міжнародною практикою виділяють такі етапи управління стратегічними ризиками:</p>	<p>неналежна реалізація управлінських рішень;</p> <p>некоректне (неузгоджене, неналежне, необґрунтоване) визначення цілей установи</p> <p>несумісність визначених цілей з ресурсами, необхідними для їх досягнення</p>



	<p><i>ідентифікація</i> – визначаються потенційні ризики та їх можливий вплив шляхом використання «сценарного планування», тобто формулювання альтернативних сценаріїв майбутнього для визначення потенційних ризиків та їх наслідків;</p> <p><i>перегляд/моніторинг</i> – з метою своєчасного реагування на можливі ризики здійснюється постійний моніторинг зовнішнього середовища (наприклад, аналізується інформація у засобах масової інформації, статистичні дані, відомості про можливі зміни у законодавстві);</p> <p><i>способи реагування</i> – визначаються заходи контролю на ідентифіковані ризики з метою запобігання їх виникненню та/або мінімізації впливу.</p> <p>У разі необхідності або їх невідомості – здійснюється перегляд таких заходів контролю.</p>	
--	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--

За видами:

- нормативно-правові (законодавчі) – ризики, ймовірність виникнення яких пов'язана з відсутністю, суперечністю або нечіткою регламентацією виконання повноважень у відповідних нормативно-правових актах;
- операційно-технологічні – ризики, ймовірність виникнення яких пов'язана з недотриманням визначеного порядку виконання процесу, зокрема строків та формату подання документів, наявністю недоліків або помилок в організації відповідних внутрішніх процесів;
- програмно-технічні – ризики, ймовірність виникнення яких пов'язана з браком прикладного програмного забезпечення або його адаптації відповідно до вимог нормативно-правових актів, неналежною роботою або відсутністю необхідних технічних засобів тощо;
- кадрові – ризики, ймовірність виникнення яких пов'язана з недостатністю персоналу, його професійною підготовкою та/або неналежним виконанням посадових обов'язків тощо;
- фінансово-господарські – ризики, ймовірність виникнення яких пов'язана зі станом фінансово-господарської діяльності установи, матеріально-технічного забезпечення тощо;



- репутаційні – ризики, ймовірність виникнення яких пов'язана з діями, які можуть негативно вплинути на репутацію установи чи її керівництва;

- корупційні – ризики, ймовірність виникнення яких пов'язана із недобросовістю працівників, виникненням конфлікту інтересів, безконтрольністю з боку керівництва, наявністю дискреційних повноважень та інші чинники, які сприяють або не запобігають виникненню корупції [6].

Враховуючи зазначене, ризики можуть бути «відомі» – ті, які визначені, оцінені, для яких можливе планування, і «невідомі» – ті, які не ідентифіковані й не можуть бути прогнозовані. Хоча специфічні ризики й умови їхнього виникнення не визначені, фахівці, що займаються управлінням ризиків знають, що більшу частину ризиків можна спрогнозувати.

Слід пам'ятати, що ідентифікація ризиків має здійснюватися через визначення причин та наслідків у чіткому їх зв'язку.

Однією з поширених помилок під час ідентифікації ризиків є підміна або нерозуміння понять «проблема», «причина» й «наслідки». Тому перед початком здійснення ідентифікації ризиків шляхом встановлення причинно-наслідкових зв'язків, доцільно зрозуміти їх значення.

Ознакою проблеми є очевидні фактори, які привертають до її увагу без будь-яких пояснень.

Причина – явище чи процес, який вже в міру свого існування викликає певні зміни в середовищі. Причина характеризується тим, що завжди передує результату, при цьому результатом її дії є наслідок. Це свого роду «показники» того, що щось відбувається «не так» та які можна перевірити.

Наслідки – це те, в чому виявляються безпосередні результати певної проблеми. Важливо зазначити, що іноді декілька причин зумовлюють один загальний наслідок. У той же час одна причина може проявитися у безлічі наслідків.

Схематично поняття причинно-наслідкового зв'язку можна відобразити наступним чином [6]:

Ідентифікація ризиків може здійснюватися як за схемою причини-наслідки (що може трапитися й до чого це приведе), так і за схемою наслідки-причини (яких наслідків слід уникати й до яких, навпаки, прагнути, які події ці наслідки можуть викликати).

Ідентифікацію ризиків виконують члени команди проекту та експерти з питань управління ризиками, у ній можуть брати участь замовники, учасники проекту та експерти у певних галузях. Ідентифікацію ризиків – це ітеративний процес, оскільки з розвитком проекту у межах його життєвого циклу можуть виявлятися нові ризики. Частота ітерації та склад учасників виконання кожного циклу у кожному випадку можуть бути різними. У процесі ідентифікації повинні брати участь члени команди проекту, щоб у

них вироблялося почуття власності та відповідальності за ризики та за дії щодо реагування на них.

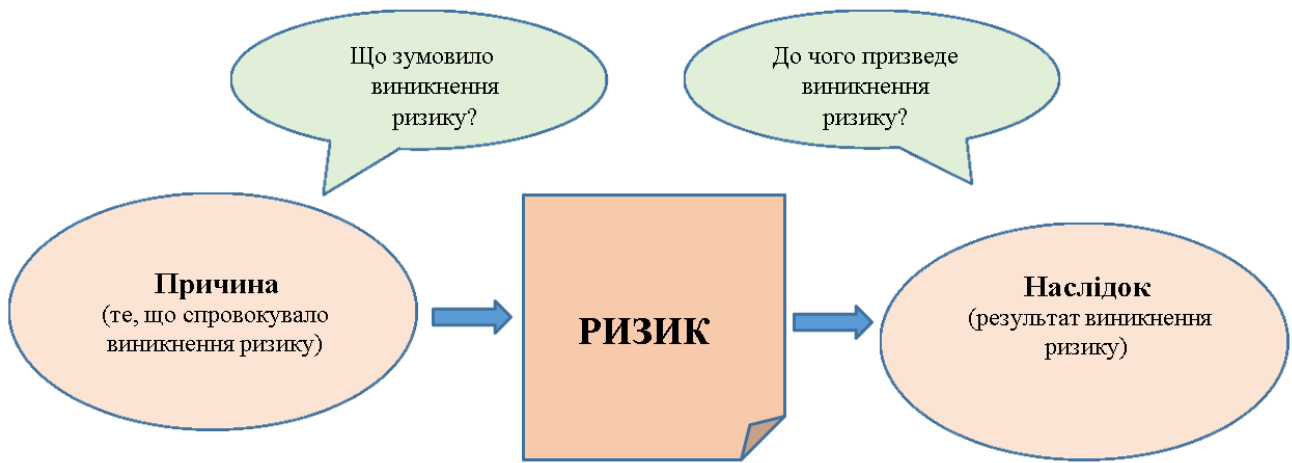


Рисунок 3 - Причинно-наслідкові зв'язки

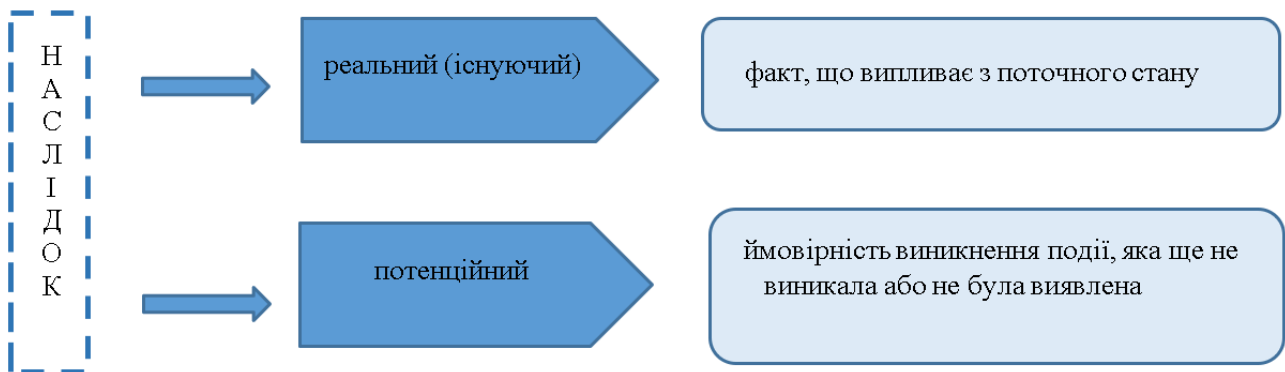


Рисунок 4 - Наслідки можуть бути реальними чи потенційними

Ідентифікація ризиків виконується на основі розроблених раніше планів управління інтеграцією, змістом, термінами, якістю та людськими ресурсами.

Також під час розробки плану враховується досвід виконання аналогічних проектів.

На перший погляд може здаватися, що визначення «причини» не є важливим та не має великого значення. Однак здійснення заходів з усунення наслідків не усуне самої причини виникнення ризику та не призведе до вдосконалення існуючих процесів на підприємстві, покращення внутрішнього контролю та відповідно управління ризиками. Повністю чи частково уникнення від повторення небажаної події можливо лише через виявлення і усунення безпосередньо її причини.

В міжнародній практиці існує велика кількість різноманітних методів ідентифікації ризиків, зокрема [7]:



Карта перевірки (чек-лист)	використання певного сформованого переліку питань, для перевірки стану виконання процесу
Аналіз блок-схем	Послідовний аналіз виконуваного процесу, послідовність виконання якого відображено у графічний спосіб
Порівняння з еталонними критеріями (бенчмаркінг)	систематичний пошук і впровадження найкращих практик для покращення діяльності установи. Дієвий інструмент для порівняння стану функціонування установи з іншими, подібними за розмірами та/або сферою діяльності
Сценарне планування	дослідження зовнішнього середовища, що впливає на діяльність установи, стосовно наявності визначених елементів (<i>predetermined elements</i>) і ключових невизначеностей (<i>key uncertainties</i>) та їх комбінування для формулювання альтернативних сценаріїв майбутнього

Кожен із зазначених методів можна використовувати на практиці, що допоможе керівництву установи ідентифікувати ризики, зокрема під час:

- опитувань;
- мозкових штурмів;
- засідань робочих груп (з управління ризиками) / робочих (оперативних) нарад.

Наведений перелік прикладів для ідентифікації ризиків не є вичерпним, а лише демонструє їх різноманіття.

Крім того, можуть використовуватися способи:

- «згори донизу» (*top-down*), розуміється ієрархічно побудована процедура (наприклад, формується група, яка розглядає усі процеси підприємства, що пов'язані з її цілями та завданнями, проводить ряд інтерв'ю (опитувань) з керівниками та працівниками на всіх рівнях і виявляє пов'язані з відповідними процесами ризики);
- «знизу догори» (*bottom-up*) являє собою ідентифікацію ризиків кожним підрозділом під час реалізації закріплених за ними функцій і процедур та подальше інформування про ідентифіковані ризики вищому керівництву.

Зазначені підходи не виключають один одного, навпаки, саме їх поєднання для оцінки ризиків, сприяє виявленню «ключових» ризиків, що охоплюють всю установу в цілому, так і пов'язаних з досягненням певних її цілей.

Метою процесу ідентифікації ризиків є визначення потенційних ризиків, здатних вплинути на успіх проекту.

Ідентифікацію ризиків виконують члени команди проекту та експерти з питань управління ризиками, у ній можуть брати участь замовники, учасники проекту та експерти у певних галузях. Ідентифікацію ризиків – це ітеративний процес, оскільки з розвитком проекту у межах його життєвого циклу можуть виявлятися нові ризики. Частота ітерації та склад учасників



виконання кожного циклу у кожному випадку можуть бути різними. У процесі ідентифікації повинні брати участь члени команди проекту, щоб у них вироблялося почуття власності та відповідальності за ризики та за дії щодо реагування на них.

Ідентифікація ризиків виконується на основі розроблених раніше планів управління інтеграцією, змістом, термінами, якістю та людськими ресурсами.

Також під час розробки плану враховується досвід виконання аналогічних проектів.

Якісний аналіз ризиків передбачає оцінку ризиків їх можливих наслідків, використовуючи встановлені критерії. Критерії можуть враховувати витрати, офіційні та запропоновані вимоги, соціально-економічні аспекти та фактори довкілля, інтереси замовника, пріоритети та інші вихідні дані для оцінки. Результат процесу якісної оцінки – визначення градації ризиків за їх ймовірністю та наслідками.

Основна проблема управління ризиками полягає у розмірі переліку ризиків, отриманого на етапі ідентифікації. Керувати всіма виявленими ризиками неможливо, оскільки це потребує великих фінансових та кадрових витрат. Основні завдання якісного аналізу полягають у поділі ризиків на групи та розміщенні їх у порядку пріоритетів. Класифікувати ризики можна, наприклад, з їхньої тимчасової близькості. Так, близькі ризики повинні мати більший пріоритет, ніж ризики, які можуть статися у віддаленому майбутньому. Розташування ризиків за ступенем їх важливості для подальшого аналізу або планування реагування на ризики може бути виконано шляхом оцінки ймовірності їх виникнення та впливу на проект. Якісний аналіз ризиків – швидкий та недорогий спосіб встановлення пріоритетів – виконується протягом усього життєвого циклу проекту та повинен відображати всі зміни, що стосуються ризиків проекту.

Кількісний аналіз ризиків

Кількісний аналіз ризиків зазвичай виконується для ризиків, кваліфікованих у результаті якісного аналізу. При кількісному аналізі також оцінюються ймовірність виникнення ризиків та розміри збитків/вигод; тут аналізуються ризики, що мають високі та помірні ранги. Вибір методів аналізу визначається кожному за проекту і залежить від наявності часу і зажадав від бюджету.

Вихідною інформацією для кількісного аналізу ризиків є:

- активи організаційного процесу;
- опис змісту проекту;
- план управління ризиками;
- реєстр ризиків;
- план управління проектом [8].

ТЕМА 3. РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТ

Основні питання:

1. Основні підходи щодо управління ризиком.
2. Узагальнена процедура управління ризиками
3. Оцінка можливих наслідків та ймовірності настання ризиків
4. Оцінка ефективності методів управління ризиком.

1. Основні підходи щодо управління ризиком

Управління ризиком покликане забезпечити оптимальне для підприємця співвідношення прибутку (приросту ринкової вартості) та ризику, його прийнятний (допустимий) рівень. *Необхідною умовою для розв'язання проблеми ризику є чітке усвідомлення цілей діяльності фірми. Виходячи з конкретних цілей, повинні виконуватись збір, обробка та аналіз інформації про зовнішнє середовище, про внутрішні показники фінансової, виробничої, комерційної діяльності фірми в минулому та в поточному періоді, здійснюватись прогнози щодо майбутнього.*

Управління ризиками базується на об'єктивних знаннях щодо негативних факторів, що впливають на успіх реалізації управлінських рішень, їх прогнозуванні та своєчасній оцінці. Інформація швидко стає неактуальною, а тому суб'єкт прийняття рішення повинен оперативно та динамічно реагувати на її надходження, водночас оцінюючи якість інформації, здійснюючи її моніторинг.

Управління ризиком в широкому сенсі – це процес виявлення та оцінки ризиків, а також вибір методів та інструментів управління для оптимізації ризику.

Політика ризику – це сукупність заходів, спрямованих на зниження небезпеки помилкового прийняття рішення і скорочення можливих негативних наслідків такого рішення на інших стадіях функціонування підприємства.

Під вартістю ризику слід розуміти фактичні збитки підприємця, затрати на зниження величини цих збитків чи затрати щодо відшкодування таких збитків і їх наслідків.

Процес управління ризиком – це систематична робота з аналізу ризику, розробки й прийняття відповідних заходів для його мінімізації. Цей процес можливо розбити на п'ять етапів:

- 1) виявлення ризику;
- 2) оцінка ризику;
- 3) вибір методів управління ризиком;
- 4) реалізація обраних методів;
- 5) оцінка наслідків [7].

У більшості випадків виявлені ризики можливо мінімізувати, використовуючи один або декілька методів управління ризиком (рис. 3):



1. Уникнення ризику означає просте ухилення від певного заходу, обтяженого надмірним (катастрофічним) ризиком. Однак уникнення ризику для менеджера (інвестора) нерідко означає відмову від прибутку, а це пов'язане з ризиком невикористаних можливостей.

2. Попередження ризику – це досить ефективний засіб, який лише в окремих випадках дає змогу зменшити (уникнути) ризик в менеджменті. У ряді випадків можливо здійснити низку дій щодо зменшення як ймовірності настання несприятливої події, так і зменшення обсягу втрат, якщо ця подія відбудеться.

3. Прийняття (збереження чи збільшення) ступеня ризику – це залишення ризику за менеджером (інвестором), тобто на його відповідальність.

4. Зниження ступеня ризику – це зменшення ймовірності й обсягу втрат. Може здійснюватися або шляхом його передачі, тобто *зовнішніми засобами*, або за допомогою внутрішніх ресурсів (самострахування), розподілу фінансових, матеріальних коштів з урахуванням принципів лімітування, диверсифікації, профілактики господарських ризиків тобто *внутрішніми засобами*. До внутрішніх засобів зниження ризику відносять також здобуття додаткової інформації.

Передача ризику здійснюється або шляхом його розподілу, або через механізм зовнішнього страхування.

Розподіл ризику полягає в тому, щоб, наприклад, покласти певну частку відповідальності за ризик на того співучасника реального інвестиційного проекту, який здатний його контролювати краще від інших. *Інший приклад:* при укладанні контракту з транспортною компанією ризику, пов'язані з перевезенням вантажів переходять на цю компанію. Передача ризику може здійснюватися також шляхом укладення ф'ючерсного контракту.

Найпоширенішою формою передачі ризику є страхування. Суть зовнішнього страхування ризику виражається в тому, що підприємець ладен відмовитися від частини доходів аби уникнути ризику, тобто він ладен заплатити за зниження рівня ризику до нуля. Страхування дає змогу зменшити вартість страхового ризику до розміру страхової премії.

До способів, що за своєю суттю близькі до страхування, можна віднести також деривативи (опціони, ф'ючерси, свопи тощо) [8].

Лімітування передбачає обмеження потоків (грошових, товарних, кредитних, інвестиційних), спрямованих у зовнішнє (по відношенню до підприємства) середовище. Підприємства можуть застосовувати цей засіб під час продажу товарів у кредит, наданні позичок, при прийнятті рішень щодо визначення обсягу коштів, що спрямовуються на інвестування.



Рисунок 5 - Способи оптимізації ризиків

Диверсифікацією є процес розподілу інвестованих коштів між різними об'єктами вкладання, які безпосередньо не зв'язані між собою. *Диверсифікація дає змогу уникнути частини ризику* при розподілі капіталу між різноманітними видами діяльності. Так, придбання інвестором акцій різних акціонерних товариств замість акцій одного акціонерного товариства збільшує ймовірність одержання ним середнього доходу і знижує рівень ризику.

Створення резервів, запасів на покриття ймовірних непередбачуваних витрат у майбутньому також є внутрішнім засобом зниження ризику, свого роду самострахуванням. Це дозволяє оперативно усувати тимчасові ускладнення у виробничій, фінансово-комерційній діяльності.

Створення власних грошових, товарно-матеріальних резервів є альтернативою страхуванню і доцільне тоді, коли вартість майна, що наражається на певний ризик, відносно невелика порівняно з майновими та фінансовими параметрами усього проекту. Самострахування шляхом резервування коштів також може застосовуватись відносно однотипного обладнання, майна підприємства, коли ймовірність пошкодження незначна.

Здобуття додаткової інформації є одним з важливих способів щодо зниження ризику, оскільки більш повна та надійна інформація дозволяє зробити кращий прогноз й знизити ступінь ризику. Це робить інформацію



товаром, а значить постає питання оцінки доцільності її уточнення.

Вартість повної інформації розраховується як різниця між очікуваною вартістю якого-небудь вкладення капіталу, якщо є повна інформація, і очікуваною вартістю, якщо інформація неповна [9].

2. Система управління ризиками підприємства – ризик-менеджмент

Ризик-менеджмент – це управління організацією в цілому або окремими її підрозділами з урахуванням факторів ризику на основі особливої процедури їх виявлення й оцінки, а також вибору і використання методів нейтралізації наслідків цих подій, обміну інформацією про ризики і контролю результатів застосування цих методів.

Визначення групи ISO: ризик-менеджмент – узгоджена діяльність щодо управління організацією та її контроль з урахуванням ризику.

В стратегії ризик-менеджменту використовують наступні правила:

- максимум виграшу;
- оптимальна ймовірність результату;
- оптимальне коливання результату;
- оптимальне поєднання виграшу та величини ризику.

Ефективний ризик-менеджмент включає:

- систему управління;
- систему ідентифікації і вимірювання;
- систему супроводження (моніторингу та контролю).

Система ризик-менеджменту складається з двох підсистем: об'єкта управління та суб'єкта управління.

Об'єкт управління – безпосередньо ризик, ризиковані вкладення капіталу й економічні відносини між суб'єктами в процесі підприємницької діяльності.

Суб'єкт управління – група керівників, що здійснює цілеспрямоване функціонування об'єкта управління, використовуючи різні прийоми та способи управлінського впливу.

Виокремлюють наступні функції ризик-менеджменту:

- функції об'єкта управління, що включають дозвіл ризику, ризиковане вкладення капіталу, робота зі зниження величини ризику, страхування ризиків, економічні відносини і зв'язки між підприємцями;
- функції суб'єкта управління, що включають прогнозування, організацію, регулювання, координацію, стимулювання і контроль [9].

Інформаційне забезпечення функціонування ризик-менеджменту підприємства складається з різного роду і виду інформації: статистичної, економічної, комерційної, фінансової тощо.

В основі діяльності служби ризик-менеджменту лежать стратегія і програма управління ризиком. Стратегію формулюють письмово і вона приймає вигляд Декларації з ризик-менеджменту. Її затверджує вищий керівник організації.

Декларація з ризик-менеджменту містить виклад ключових моментів управлінської стратегії підприємства в певній сфері, зокрема зниження



рівня можливих ризиків аварій, створення спеціальних резервних фондів для компенсації можливих збитків чи створення системи страхування. Декларація виражає філософію компанії стосовно управління ризиком. У ній слід окреслити розмежування повноважень між різними структурними одиницями, зазначити, хто відповідає за певні аспекти управління ризиком тощо.

Настанови з ризик-менеджменту складаються з нормативних, інструктивних та робочих матеріалів ризик-менеджера, потрібних для розробки програми управління ризиками. Ще один документ, який має розробити компанія, має назву Програма управління ризиками. Вона максимально конкретна й описує виявлені ризики та методи впливу на них. Програма управління ризиками на підприємстві може мати таку структуру:

- зміст;
- резюме для вищого керівництва,
- опис бізнесу компанії,
- стратегічні і тактичні цілі компанії,
- виявлені фактори ризику,
- оцінка ризику: наслідки та ймовірність,
- карта ризиків,
- методи впливу на ризики,
- додатки.

Ризик-менеджмент має свою систему правил:

- Не можна ризикувати більше, ніж дозволяє власний капітал.
- Не можна ризикувати великим заради малого.
- Необхідно думати про наслідки ризику.
- Позитивне рішення приймається, якщо відсутні сумніви.
- Не можна думати, що завжди є тільки одне рішення, можливо є й інші варіанти [10].

2. Узагальнена процедура управління ризиками

Аналіз передової практики ризик-менеджменту (виконаний на замовлення Financial Executive Research Foundation), показав, що немає якоїсь стандартної схеми управління ризиками в компанії.

Можливо визначати послідовність кроків (узагальнених етапів) процесу керування ризиками, з огляду на практичну значущість процесу управління ризиками наступним чином (рис. 6):

Крок 1. Інформаційно-аналітичний дає можливість оцінити виникнення всієї сукупності ризиків незалежно від того чи зможе апарат управління, чи ні впливати на них у випадку їхньої реалізації.

Крок 2. Ідентифікації, де встановлюються можливі параметри всіх можливих ризиків з урахуванням управлінської діяльності та напрямків діяльності фірми.

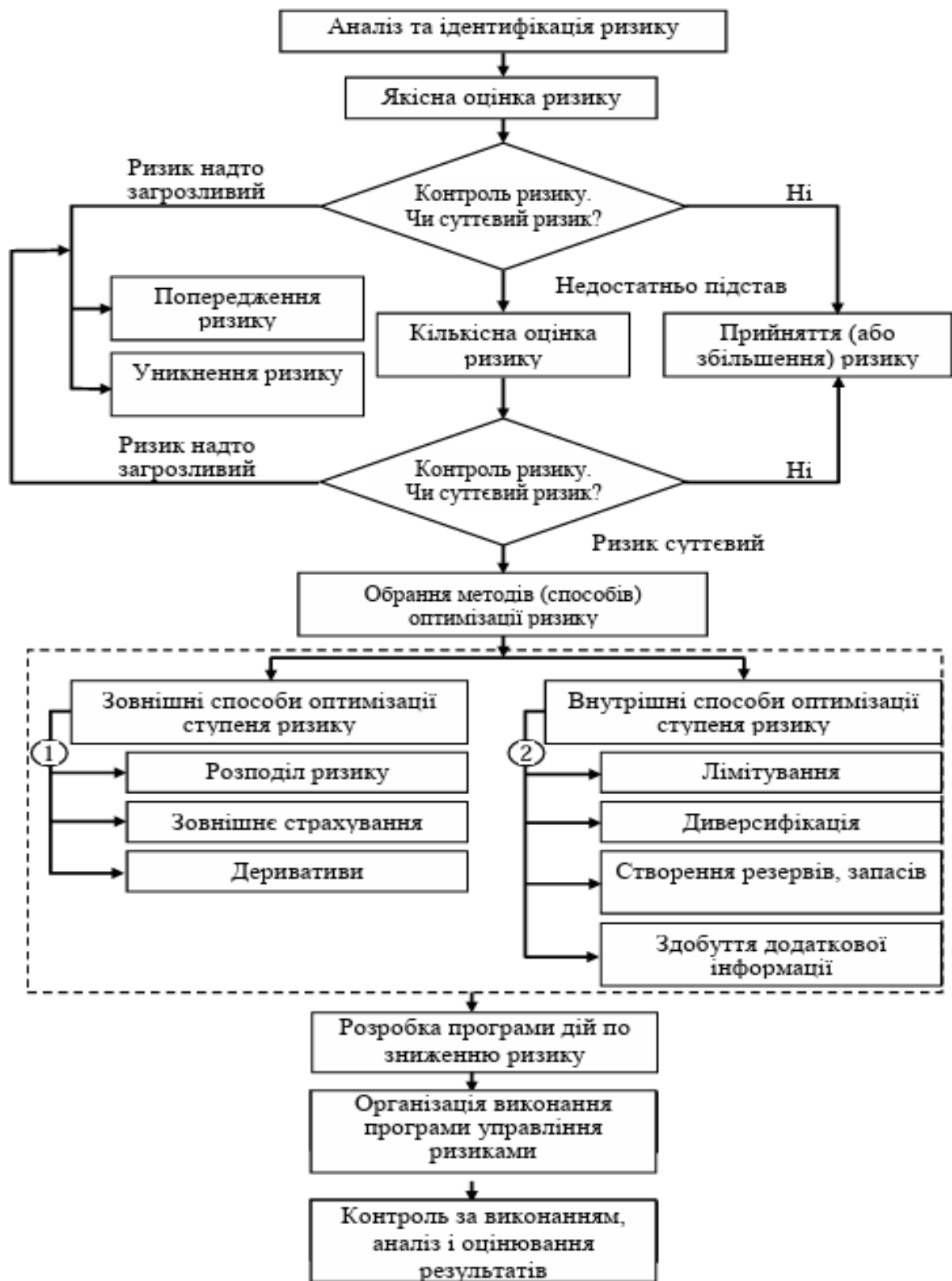


Рисунок 6 - Узагальнена схема процесу управління ризиком



Крок 3. Комплексний аналіз ризику (якісний та кількісний) з розрахунком ступеня можливого впливу ризику на функціонування об'єкта управління. Вирішується питання про доцільність займатись певним напрямом діяльності за наявності інформації про вже ідентифіковані ризики. На цьому кроці ще можливо уникнути ризику, якщо він не задовольняє умовам стратегії фірми, але водночас з'являється ризик невикористаних можливостей.

Крок 4. Зниження ступеня ризику – планування дій. Ведеться пошук шляхів своєчасного і якісного захисту від недопустимого ризику і розробка конкретного механізму їх реалізації. Планування дій як для профілактики, так і на випадок реалізації ризику.

Крок 5. Контроль можливої чи наявної ситуації. Виконавши все вище викладене, необхідно контролювати обставини, щоб на певній стадії адекватно відреагувати.

Крок 6. Реалізація програми дій у випадку виникнення ризику.

Відбувається реалізація плану дій.

Крок 7. Аналіз, висновки і пропозиції на перспективу. Негативні і позитивні наслідки управлінських рішень формують досвід, який необхідно використовувати в подальшій діяльності [11].

3. Оцінка можливих наслідків та ймовірності настання ризиків

Як тільки виявлено фактори ризику, потрібно оцінити можливі наслідки цих подій і відповідну ймовірність того, що вони відбудуться. На стадії планування потрібно заздалегідь вирішити, як оцінювати наслідки та ймовірність (тобто яку шкалу використовувати).

Оцінка потенційних наслідків конкретної події може бути ускладнена тією обставиною, що наслідки варіюються в широких межах чи сама подія відбувається кілька разів протягом певного проміжку часу. Прикладом якісного підходу слугує виділення трьох ступенів серйозності наслідків: високого, помірного і низького (табл. 2).

Ймовірність події можна оцінити у загальному, чистому й цільовому вигляді.

У загальному вигляді ймовірність події оцінюють, не враховуючи заходів, що компанія може вжити для того, щоб знизити цю ймовірність.

У чистому вигляді ймовірність оцінюють, враховуючи, що буде вжито всіх можливих заходів, щоб уникнути ризику чи знизити його ймовірність [12].

Таблиця 2 – Аналіз наслідків

Ступінь серйозності наслідків	Наслідки
Високий	<ol style="list-style-type: none"> 1. Фінансовий стан організації, найімовірніше, зміниться на суму в розмірі _____ 2. Істотний вплив на життєздатність організації (чи досягнення її стратегічних, виробничих цілей). 3. Значні політичні чи регіональні (місцеві) наслідки
Помірний	<ol style="list-style-type: none"> 1. Фінансовий стан організації, найімовірніше, зміниться на суму від ____ до ____ . 2. Помірний вплив на життєздатність організації (чи досягнення її стратегічних, виробничих цілей). 3. Помірні політичні чи регіональні (місцеві) наслідки
Слабкий	<ol style="list-style-type: none"> 1. Фінансовий стан організації, найімовірніше, зміниться на суму від _____ до _____ 2. Мінімальний вплив на життєздатність організації (чи досягнення її стратегічних, виробничих цілей). 3. Мінімальні політичні чи регіональні (місцеві) наслідки

Цільовий підхід означає, що для ризику встановлюють визначені параметри ймовірності, які відбивають погляд керівництва компанії. Якщо ж чиста ймовірність і цільова різняться, то варто переглянути ризик-профіль.

Загальноприйнятою виражати ймовірність у таких термінах: висока, помірна і низька (табл. 3, 4).

Таблиця 3 – Аналіз імовірності (стосовно збитку)

Оцінка ймовірності	Характеристика ймовірності події	Індикатори
Висока	Можлива один раз протягом року. Є більш ніж 25 %-ва ймовірність	Можливість виникнення події – кілька разів протягом наступних 10 років. Подія відбулася протягом останніх двох років. Подія є типовою для операцій компанії
Помірна	Можлива один раз протягом 10 років. Є менш ніж 25 %-ва ймовірність (але більш ніж 2 %)	Може відбутися більш ніж один раз протягом наступних 10 років. Подію важко контролювати через ряд зовнішніх факторів. Фактично подія відбувалася в компанії
Низька	Найімовірніше, не відбудеться протягом 10 років. Є менш ніж 2 %-ва ймовірність	Не відбувалася у цій країні. Було б дивно, якби відбулася

Таблиця 4 – Аналіз імовірності (стосовно сприятливих можливостей)

Оцінка ймовірності	Опис	Індикатори
Висока	Є хороші передумови для того, що успішний результат можливий один раз протягом року. Є більш ніж 75 % ймовірність	Виходячи з наявної інформації цілком очевидна ймовірність того, що подія відбудеться
Помірна	Можна припускати, що подія може відбутися один раз протягом 10 років. Є менш ніж 25 % ймовірність (але більш ніж 2 %)	Можливість може реалізуватися за умови відповідного керування. Можна охарактеризувати як «розтягнену мету»
Низька	Незначні шанси того, що подія відбудеться у визначений термін. Є менш ніж 2 % ймовірність	Є можливість, яку менеджмент має ретельно досліджувати. За наявних ресурсів ймовірність низька

Карту ризиків використовують як інструмент для зображення зв'язку між імовірністю і наслідками події для ключових ризиків. З її допомогою можна вимірювати й описувати профіль ризику компанії.

4. Оцінка ефективності методів управління ризиком

Оскільки кожний вид ризику допускає декілька традиційних способів його зменшення, то виникає задача оцінки порівняльної ефективності впливу на ризик для вибору кращого з них. Оцінка ефективності застосування того або іншого методу управління ризиком залежить від критерію, що покладений в основу порівняння. Є два найбільш уживані підходи до розроблення критеріїв:

- вибір критичного параметра, що не повинний виходити за припустимі межі;
- економічна вигода.

Перший підхід тісно пов'язаний з дотриманням норм безпеки і забезпеченням стійкості роботи підприємства. Наприклад, існують нормативи безпеки для працюючих на небезпечних виробництвах або забрудненні навколишнього середовища для населення. У рамках даного підходу різні заходи щодо управління ризиком оцінюються виходячи з



припущення, що усі вони знижують рівень критичного параметру до необхідної величини.

Чисто фінансові механізми, такі, як страхування і самострахування, спрямовані насамперед на компенсацію наслідків несприятливих подій. Порівняння їх з іншими методами управління ризиком можливо, якщо в якості критерію обрано визначений фінансовий параметр, наприклад, граничний розмір збитків, що веде до розорення підприємства.

Підприємство може одержати економічну вигоду за рахунок підвищення рівня власної безпеки. У цьому випадку різні варіанти організації заходів щодо управління ризиком оцінюються за тими принципами, що й інвестиційні проекти: спочатку визначають витрати, а потім – абсолютний прибуток або норму прибутку на одиницю витрат. Рівень безпеки, що досягається при цьому, не грає особливої ролі, він визначається обраним найбільше економічно вигідним варіантом.

Застосування будь-якого з методів управління ризиком спричиняє перерозподіл поточних та очікуваних фінансових потоків всередині підприємства або фінансового проекту. Таким чином, в якості критерію ефективності можливо використовувати оцінку вплив застосування методів управління ризиком на зміну вартості підприємства, що розраховується на початок та кінець фінансового періоду, для інвестиційного проекту – вплив на зміну чистої поточної вартості проекту.

З оцінкою ефективності застосування того або іншого методу управління ризиком пов'язане питання фінансування ризику. Поняття фінансування ризику означає пошук і мобілізацію грошових ресурсів для здійснення превентивних заходів і запобігання збиткам від настання несприятливих подій.

Фінансування ризику містить у собі три основні статті витрат:

- фінансування до настання події;
- витрати на компенсацію збитків для прийнятих на себе ризиків (післяподійне фінансування);
- адміністративні витрати на управління ризиком (поточне фінансування) [12].

Існують різні способи фінансування ризику. Насамперед це поточний бюджет підприємства, у який закладають витрати на заходи щодо підвищення безпеки, майбутні витрати на компенсацію збитків, витрати на сплату страхової премії тощо. Також резервні фонди самострахування, сформовані раніше з власних ресурсів підприємства. Страхуючи ризики, підприємство одержує доступ до страхових фондів, з яких може отримати відповідне відшкодування у разі збитків.

Для компенсації збитків у надзвичайних ситуаціях можна залучити кредитні й інвестиційні ресурси банків та інших фінансових інститутів.



ТЕМА 4. ОПЕРАЦІЙНИЙ РИЗИК В СИСТЕМІ РИЗИКІВ

Основні питання:

1. Сутність поняття «операційний ризик».
2. Класифікація операційних ризиків.
3. Методи зниження операційного ризику.

1. Сутність поняття «операційний ризик»

Існує ряд визначень понять операційного ризику, які виходять з різних поглядів на його сутність та засоби.

Під операційними (внутрішніми) ризиками розуміємо ризики, зв'язані з внутрішніми сторонами діяльності компанії: управління, виробництво, технологія, маркетинг, фінанси, кадри, бізнес-культура тощо.

Операційний ризик – це ймовірність виникнення збитків в результаті недоліків чи помилок у внутрішніх процесах корпоративних структур, в діях співробітників та інших осіб, в роботі інформаційних систем, або внаслідок зовнішнього впливу [5].

У літературі операційні ризики переважно розглядають стосовно до банківського бізнесу. Базельський комітет визначає їх як «ризики того, що недоліки в інформаційних системах чи внутрішньому контролі призведуть до несподіваних утрат. Ці ризики зумовлені помилками персоналу, системними недоліками і неадекватними процедурами».

У загальному значенні операційний ризик (далі – ОР) – це ризик структури (в широкому сенсі цього слова) корпорації або комерційного банку. Він виникає в тому випадку, якщо в корпорації є можливість здійснювати неприпустимі операції або не здійснювати необхідні, що в свою чергу обумовлено недосконалістю організаційної, інформаційної, структури: технічної, психологічної. Так як ні одна корпоративна структура не може бути визнана ідеальною, то і ситуації з операційним ризиком, викликані даною недосконалістю, існують завжди, а його ступінь при різних обставинах може значно змінюватися. Тим не менш, виявити дані ситуації, навіть аналізуючи минулі події, аж ніяк не просто. Пов'язано це з тим, що ОР часто виступає не сам по собі, а в тандемі з іншими ризиками або навіть групами ризиків. ОР характеризується тим, що типовим для нього є незначна ймовірність подій, але в той же час надзвичайно руйнівний характер фінансових наслідків їх настання [1].

Операційний ризик – можливість понесення витрат та збитків або недоотримання запланованих доходів в результаті :

1. Недбалих (некваліфікованих) дій співробітників або менеджменту організації.
2. Недбалих та некваліфікованих дій співробітників або всупереч існуючих правил та процедур.

3. В результаті несанкціонованого втручання в системи управління організації.

4. В результаті протиправних дій третіх осіб або персоналу та менеджменту організації.

2. Класифікація операційних ризиків

Класифікація операційних ризиків

– *ризик персоналу* – ризик витрат, пов'язаний із можливими помилками співробітників, шахрайством, недостатньою кваліфікацією персоналу, можливістю несприятливих змін у трудовому законодавстві тощо;

– *ризик процесу* – ризик витрат, пов'язаний із помилками в процесах проведення операцій і розрахунків за ними, їхнього обліку, звітності, ціноутворення тощо;


– *ризик технологій* – ризик витрат, який обумовлений недосконалістю технологій, що використовуються, тощо;

– *ризик середовища* – ризики витрат, пов'язані з нефінансовими змінами в середовищі, в якому діє організація – змінами в законодавстві, політичними змінами, змінами системи оподаткування тощо;

– *ризик фізичного втручання* – ризики витрат, пов'язані з безпосереднім фізичним втручанням у діяльність організації – стихійними лихами, пожежами, пограбуваннями, тероризмом тощо [13].

Внутрішнє шахрайство	Втрати внаслідок шахрайських дій, незаконного привласнення майна або навмисного порушення норм законодавства України або внутрішньо-банківських документів, здійснених працівниками банку
Зовнішнє шахрайство	Втрати внаслідок шахрайських дій, незаконного привласнення майна або навмисного порушення норм законодавства України або внутрішньо-банківських документів, здійснених іншими особами
Управління персоналом та охорона праці	Втрати внаслідок дій, що не відповідають законодавству в сфері охорони праці (виплати персоналу у зв'язку з виробничими травмами, втратою здоров'я та фактами дискримінаційних обмежень)
Клієнти, продукти та норми ділової практики	Втрати внаслідок неумисного або недбалого ставлення до професійних обов'язків перед клієнтами (уключаючи неналежну якість рекомендацій) або в результаті недосконалості продуктів банку
Пошкодження або знищення активів	Втрати внаслідок пошкодження або знищення активів через природну катастрофу або інші події
Унеможливлення діяльності та функціонування систем	Втрати внаслідок збоїв, порушень у роботі систем підтримки діяльності
Виконання переказів, надання платіжних доручень у здійсненні переказів та управління процесами	Втрати внаслідок розладу, збоїв під час оброблення транзакцій банком або неналежного виконання контрагентами та постачальниками банку своїх зобов'язань

Рисунок 7 - Таксономія операційного ризику (за типами подій)



Більшість операційних ризиків (але не всі) відрізняються від інших видів ризиків тим, що джерело їх лежить всередині самої організації і, отже, ризик може бути знижений за рахунок усунення породжують його причин.

3. Методи зниження операційного ризику

Методи зниження ризику фактично є методами внутрішнього контролю та мають наступні заходи:

1. Поділ функцій. Проведення операцій, розрахунки по них і їх облік повинні проводитися працівниками незалежних підрозділів. Окремий працівник (підрозділу) не повинен мати можливості провести фінансову операцію «від початку до кінця», не повідомивши інші підрозділи.

2. Незалежна оцінка результатів діяльності. Результат діяльності співробітника або підрозділу повинен оцінюватися незалежними і не зацікавленими в спотворенні результатів діяльності особами.

3. Контроль ринковості цін. Перед проведенням операцій або розрахунків по ним зазначені в них ціни повинні піддаватися перевірці на предмет їх відповідності адекватності ринковій кон'юктурі з боку незалежного і незацікавленого підрозділу. Ринкові ціни, використовувані при перевірці, повинні бути отримані з надійних зовнішніх джерел.


4. Подвійне введення і підтвердження операцій. Параметри угоди повинні піддаватися повторному контролю (підтвердженню) з боку незалежного підрозділу, а в разі автоматизованого обліку та супроводу операцій їх ключові характеристики (суми, валюти, дати розрахунків тощо) слід вводити повторно для виявлення можливих помилок.

5. Контроль зміни умов операцій. Будь-яка зміна умов вже укладених угод повинно піддаватися пильному контролю з боку незалежних підрозділів.

6. Підтвердження угоди контрагентом. Розрахунки за угодою, укладеною з якимсь контрагентом, слід проводити тільки за фактом отримання від нього по надійним каналам зв'язку підтвердження угоди із зазначенням її основних характеристик (суми, активи, дати розрахунків і т. д.).

7. Контроль юридичного оформлення операцій. Всі договори та інші документи, що підтверджують проведення операції, повинні бути схвалені юридичною службою організації або відповідати типовим формам, затвердженим юридичною службою; перед укладанням угоди або проведенням розрахунків по ній необхідно провести контроль договорів та інших документів. Юридична служба повинна бути незалежним підрозділом всередині організації [14].

Управління умовно операційними ризиками можна розділити на щоденний моніторинг виникаючих ризиків та реалізацію спеціальних



проектів, спрямованих на мінімізацію ризику в областях, виявлених в результаті моніторингу.

Розглянемо кілька напрямів, поєднання яких здатне в значній мірі знизити рівень операційного ризику на прикладі банківської установи.

Внутрішній контроль. Для ефективного процесу управління ризиками важливим фактором є сприятливе середовище. *Базельський комітет* виділяє декілька принципів її формування:

1. Наглядова Рада має бути обізнаним щодо основних аспектів операційних ризиків як окремої категорії ризику, яка повинна управлятися, і він повинен схвалити і періодично переглядати систему управління операційними ризиками. Система повинна давати визначення операційного ризику та викладати принципи того, як операційний ризик повинен бути ідентифіковано, оцінено, відстежено і знижено. Для реалізації даного принципу в корпорації необхідно визначення ризику та його складу, політики управління ризиками, адекватної організаційної структури; обов'язковим є виділення незалежної служби внутрішнього контролю, визначення ключових процесів для першочергового контролю.

2. Наглядова Рада має забезпечити, щоб система управління операційним ризиком була об'єктом внутрішнього аудиту з незалежним, навченим і компетентним штатом. *Наприклад, у докризовий період в ряді банків корпоративних структур були створені відділи методологій, що займалися розробкою інструкцій, положень, моделей і методик. Структурно відділи методологій входили або в систему внутрішнього контролю, або існували як самостійний структурний підрозділ.*

Криза внесла корективи в організацію внутрішнього аудиту: відділи методологій були ліквідовані, а їх функції передані частково службі внутрішнього контролю, а частково - в галузеві структурні підрозділи. При цьому найбільш виправданою була форма існування відділу методологій як самостійного структурного підрозділу. Беручи участь в узгодженні документів, внутрішній контроль визначає достатність контрольних механізмів в технологічних процесах, документообігу, а в кінцевому підсумку визначає мінімізацію ризиків у тому числі і операційних.

3. Правління корпорації має бути відповідальне за впровадження системи управління операційним ризиком.

Ця система повинна бути послідовно впроваджена по всій структурі корпорації, і персонал на всіх рівнях повинен розуміти всю відповідальність щодо управління операційним ризиком. Реалізація даного принципу можлива за допомогою наявності кваліфікованого штату, взаємодії штату, що відповідає за управління операційним ризиком, з штатом, відповідальним за управління кредитним, ринковим та іншими видами ризиків. Корпоративні структури та їх дочірні банки повинні мати план на випадок надзвичайних ситуацій та у продовження операцій для забезпечення своєї діяльності на безперервній основі і для обмеження втрат у разі серйозних збоїв в бізнесі. Практична сторона має на увазі



розгляд різних сценаріїв перерв у діяльності, визначення критичних процесів і чисельності персоналу для перенесення на запасну площадку, вирішення проблеми перенесення і збереження фізичних і електронних даних, необхідних для продовження бізнесу [15].

Резервування капіталу. Необхідність резервування капіталу під операційний ризик є однією з рекомендацій Базельського комітету, до яких прагне наше співтовариство. Резервування капіталу під операційний ризик є ефективним механізмом покриття даного виду ризику.

Страховання. Крім поширених серед корпорацій і комерційних банків полісів майнового страхування відповідальності, які і можуть страхування вважатися факторами, що знижують операційний ризик, великий інтерес представляє поліс - комплексна програма страхування від злочинів і професійної відповідальності фінансових інститутів. Така програма може включати в себе три види страхування, покликаних забезпечити зниження операційних ризиків:

- *Самостраховання;*
- *Страховання комп'ютерних злочинів;*
- *від Страховання електронних і професійної відповідальності фінансового інституту.*

Це загальноприйняті в світовій практиці поліси страхування. Наявність таких полісів для зарубіжних фінансових інститутів - справа престижу, а в ряді випадків і обов'язкова вимога [14].

Часто закордонний фінансовий інститут має не один з цих видів страхування, а два або всі три в складі одного комплексного поліса. Перевага комплексності полягає, звичайно, в зниженні вартості. Маючи комплексний поліс, страхувальник може бути впевнений, що всі його збитки будуть відшкодовані. У світлі вищевикладеного, комплексний поліс можна вважати важливим інструментом зниження операційного ризику. Можливою перепорою для покупки такого поліса є страхова премія, яка визначається за підсумками проведення дослідження і аналізу наданої корпорацією або її дочірнім банком інформації. Розмір премії залежить від багатьох факторів, в тому числі, від розміру вибраного ліміту відповідальності, і може варіюватися від декількох десятків тисяч доларів до кількох сотень тисяч доларів залежно від обсягу страхового покриття.

Управляти операційним ризиком можна з двох позицій: корпорація або її дочірній банк може прагнути мінімізувати операційні ризики, вживши заходи щодо їх зниження без скорочення обсягів операцій; або може обмежувати обсяг операцій схильних до операційних ризиків шляхом лімітування і прив'язки «ризик-капіталу». Багато операційних ризиків без обмеження операцій знизити не можливо. Але можливо обмежити обсяги – лімітувати операції, що проводяться під операційним ризиком. Величина ліміту повинна визначатися виходячи зі здатності корпорації або комерційного банку покрити збитки від операційного ризику за рахунок власних коштів – «ризик-капіталу» – без загрози для досягнення



стратегічних цілей. Оскільки ринкові відносини в Україні тільки затверджуються, операційні ризики мають тут свою специфіку. Управляти ними як ніби простіше, ніж у розвинених країнах – адже для нашого ринку характерні менші обсяги операцій і більш прості продукти. Однак відсутність достатнього практичного досвіду, недоліки ІТ систем, постійні коливання ринку і зміна структури операцій ускладнюють роботу.

Стосовно конкретних корпоративних структур та їх дочірніх комерційних банків автор пропонує наступні рекомендації щодо вдосконалення систем оцінки та управління ризиками:

- розробка так званих сигнальних карт, на діаграмах яких наглядно показуються ризики характерні для кожної бізнес-одиноці (розбиті за категоріями та сумами), і визначення показника загальної корпоративної схильності до ризику;

- визначення стратегії управління ризиками. *На жаль, у багатьох корпоративних структур та їх дочірніх комерційних банків взагалі немає стратегії ризику, хоча від неї залежать всі інвестиційні рішення;*

- створення ефективної групи ризик менеджерів. *Завдання груп ризик-менеджерів – виявляти, вимірювати і оцінювати ризики для кожної бізнес-одиноці і розробляти загально корпоративну позицію по цих ризиках. При цьому обсяг прийнятих ризиків повинен відповідати загально корпоративним принципам стратегії ризиків;*

- наявність висококваліфікованих ризик менеджерів. *До групи ризик-менеджерів на рівні підрозділів і корпоративного центру треба залучити потужні інтелектуальні ресурси, щоб ці групи могли давати керівникам по-справжньому ділові поради і наполягати на своїй точці зору;*


- поділ обов'язків. *Не можна допускати, щоб одні і ті ж співробітники корпорації визначали стратегію ризиків, відстежували відповідність їй діяльності корпорації і одночасно ініціювали б рішення про прийняття ризиків та управління ними;*

- чіткі особисті обов'язки. *Слід чітко визначити посадові обов'язки ризик-менеджерів, які полягають в розробці стратегії ризиків і контролі її реалізації, і строго розмежувати повноваження корпоративного ризик менеджменту і ризик-менеджерів окремих підрозділів;*

- відповідальність за ризик. *Якщо навіть в банку є корпоративна група ризик-менеджменту, це не означає, що структурні підрозділи банку не повинні відповідати за прийняті ними ризики, тим більше що вони краще за інших розуміють природу цих ризиків і забезпечують перший рівень захисту банку від ризиків;*

- облік ризиків. *Звіти раді директорів і правління корпорації повинні, крім усього іншого, містити основні показники співвідношення ризиків і прибутковості;*

- навчання та кваліфікація. *Необхідно організувати навчання діючих та нових членів ради директорів і оцінити потребу в нових керівниках, що володіють необхідною компетенцією у сфері управління ризиками; -*



діяльність ради директорів. Рада директорів повинна регулярно аналізувати ефективність свого управління ризиками і взаємодіяти з менеджерами з питань оцінки та управління ризиками;

- розвиток культури прийняття ризиків. Для розвитку культури прийняття ризиків корпоративним структурам не обійтися без формалізованого загально корпоративного аналізу ризиків, коли кожен структурний підрозділ має виробити свій ризиковий профіль;

- мотивація співробітників. Слід розробити систему мотивації співробітників до вироблення та прийняття ефективних рішень в області ризиків і оцінювати роботу керівників підрозділів не тільки на підставі показників чистої прибутковості, а й з урахуванням ризику - тоді вони будуть відповідати за свої дії і не підуть на невиправданий ризик [16].

Навіть володіючи найдосконалішими системами оцінки та управління ризиками, неможливо запобігти всі ризики. Однак якщо вітчизняні банки та корпоративні структури освоюють основні елементи оцінки та управління ризиками та будуть їх постійно вдосконалювати, вони зможуть себе захистити від багатьох неприємних сюрпризів і краще підготуватися до прийняття ризиків, необхідних для збільшення прибутковості і свого подальшого зростання.

Найтиповіші методи виявлення операційних ризиків такі:

- анкети;
- структурні діаграми;
- карти потоків;
- пряма інспекція;
- аналіз фінансової та управлінської звітності;
- метод події – наслідки.

Стандартна анкета. Кожен розділ анкети має містити докладний перелік питань, що дозволяє скласти повне уявлення про структуру і кількісні показники об'єкта.

Типова схема стандартної анкети така:

1. Загальна інформація.
2. Фінансові й адміністративні дані.
3. Дані про керівництво.
4. Відомості про територіальну структуру і розміщення об'єкту.
5. Відомості про персонал і населення, яке мешкає поблизу.
6. Опис технології виробництва.
7. Перелік майна (крім транспортних засобів).
8. Перелік транспортних засобів.
9. Дані про страхування об'єктів.
10. Інформація про збитки в результаті аварій і відмови устаткування.
11. Дані про заявлені позови і виплачені компенсації.
12. Додаткові відомості [15].

Ризик-менеджер розробляє анкету, спираючись на певну схему пошуку потрібної йому інформації: фактори ризику; активи, що зазнають ризику; потенційні втрати. Ці відомості збирають для кожної групи факторів ризику.

Структурні діаграми. Метод структурних діаграм призначений для аналізу особливостей структури підприємства і ризиків, які з цього випливають. Дані, отримані таким чином, корисні для оцінки насамперед внутрішніх підприємницьких ризиків, пов'язаних з якістю менеджменту, організацією збуту і реклами тощо, а також комерційних ризиків.

Карти потоків. Потоківі діаграми зображують графічно окремі технологічні процеси виробництва та їх взаємозв'язок. Ці карти корисні для виявлення основних елементів виробничого процесу, від яких залежить його надійність і стійкість. Такі елементи називають вузловими, оскільки порушення їх режиму і вихід з ладу переривають весь виробничий процес чи призводять до виникнення критичних з погляду аварійності ситуацій. Процес, зафіксований у конкретній карті, може охоплювати якийсь один вид діяльності організації, усі внутрішні виробничі процеси чи окремий технологічний ланцюжок (рис. 8).

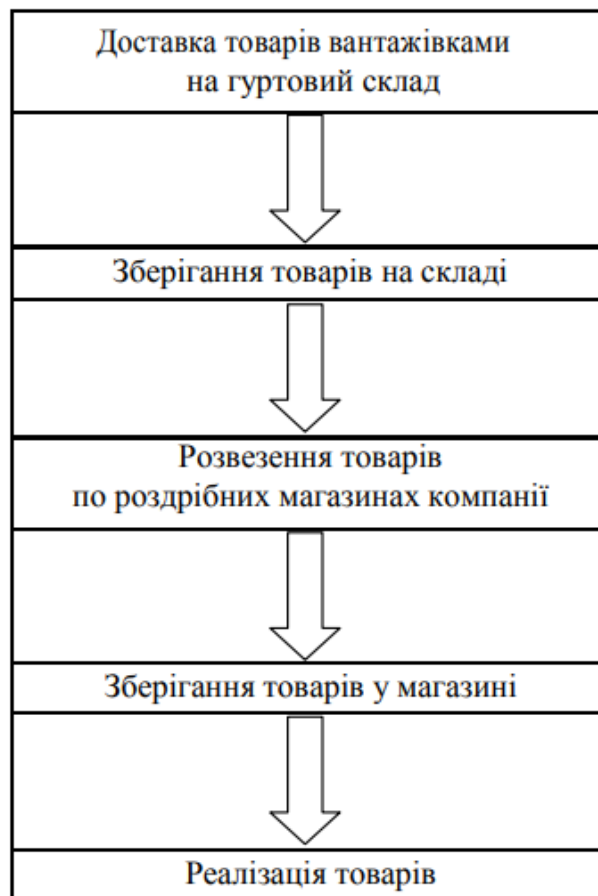



Рисунок 8 - Приклад організації торгового бізнесу



Метод події – наслідки (ПН-метод; в англomовній літературі має назву HAZOR – Hazard and Operability Research) – це критичний аналіз працездатності підприємства з погляду можливих несправностей чи виходу з ладу устаткування, що на етапі проектування широко використовують у промисловості [14]. *Основна ідея* – розчленування складних виробничих систем на окремі простіші і легше аналізовані частини. Кожну таку частину ретельно аналізують, щоб виявити й ідентифікувати всі небезпеки і ризики.

У межах розглянутого методу процес ідентифікації ризику поділяють на *чотири послідовні етапи*, на кожному з яких варто відповісти на ключове запитання:

1-й етап – яке призначення досліджуваної частини установки чи процесу?

2-й етап – у чому полягають можливі відхилення від нормального режиму роботи?

3-й етап – у чому полягають причини відхилень?

4-й етап – які наслідки відхилень?

Спочатку варто виділити одну з частин установки чи процесу і визначити її призначення. Дослідження виконують послідовно для кожної частини установки. Щоб забезпечити вірогідність і повноту аналізу, треба, аби таку роботу виконувала група фахівців - практиків, а не одна людина.

Після того як визначено призначення й умови нормального функціонування всіх частин установки, треба зазначити можливі відхилення параметрів від нормальних проектних значень. Перелік відхилень – це і є, власне кажучи, *основне ядро досліджень*. Щоб структурувати перелік відхилень, використовують спеціальні ключові слова.

Наступний крок – складання переліку причин кожного відхилення. Слід зазначити всі можливі причини, а не тільки найбільш імовірні чи ті, котрі мали місце в минулому.

І нарешті, складають *перелік наслідків можливих відхилень* чи параметрів режимів. Аналіз наслідків дозволяє розробити різні заходи безпеки. Ці заходи часто починають здійснювати вже в процесі аналізу ризику, не чекаючи, поки закінчиться все дослідження.

Аналіз фінансової та управлінської звітності. Ризик-менеджер має застосувати два підходи.

Перший спирається на використання традиційних коефіцієнтів, що розраховують на основі фінансової звітності: ліквідності, заборгованості, покриття, ділової активності, рентабельності.

Другий підхід до аналізу фінансової та управлінської звітності запропонував американський учений А. Кріддл. Використовуючи його, ризик-менеджер може визначити ризик-експозиції, пов'язані з майном, відповідальністю і кадрами [17].

Запропонований метод передбачає вивчення кожної статті балансу з погляду можливих ризиків. Його конкретизація може мати такий вигляд (табл. 5).

Таблиця 5 - Ризик-аналіз балансових статей

Стаття балансу	Конкретизація статті	Потенційні збитки	Фактор ризику
Товарно-матеріальні цінності	Сировина і матеріали	Майнові збитки: прямі, непрямі, чистий дохід	Пожежа, град, буря, крадіжки
	Готові товари	Збитки у зв'язку з відповідальністю	Недбалість, відповідальність за гарантією та у зв'язку з травмами на виробництві
	Товари в дорозі	Збитки у зв'язку з персоналом	Смерть, хвороби, безробіття, звільнення

Особливості оцінки ймовірності операційних ризиків.

Серед методів оцінки ймовірності несприятливих подій найпоширеніші такі:

- метод побудови дерев подій;
- метод дерев відмов;

Метод побудови дерев подій – це графічний спосіб простежування послідовності окремих можливих інцидентів, наприклад, відмов чи несправностей будь-яких елементів технологічного процесу чи системи, з оцінкою ймовірності кожної з проміжних подій та обчислення сумарної ймовірності кінцевої події, що призводить до збитків.

Дерево відмов – це графічне зображення всього ланцюжка подій, наслідки яких можуть зумовити деяку головну подію. Інакше кажучи, визначають шляхи, якими окремі індивідуальні події можуть у результаті їх комбінованого впливу призвести до потенційно небезпечних ситуацій. В останні десятиліття цей метод поширився в багатьох галузях промисловості в усьому світі. Застосовують його також і для аналізу підприємницьких та інвестиційних ризиків.

Алгоритм дослідження з використанням дерев відмов є оберненим відносно методу дерева подій.

Вивчення операційних ризиків у фінансових інститутах загалом і в банках зокрема активізувалося в 90-і роки ХХ ст. Причинами цього послужили, по-перше, вимоги державних органів розвинених капіталістичних країн, що регулюють фінансові ринки; по-друге, ряд скандалів у банках і інвестиційних компаніях, що виявили слабкі місця в системах контролю за проведенням внутрішніх операцій.

Природа операційних ризиків утруднює їх моделювання і, відповідно, можливості прогнозування (табл. 6).

Таблиця 6 - Характеристики операційних ризиків

Характеристики операційних ризиків	Вплив можливості прогнозування
1. Ендогенна природа, тобто операційні ризики породжені фактами й умовами, специфічними для кожної компанії: технологією, організацією, кадрами тощо. Навпаки, ринкові і кредитні ризики зумовлені ендогенними, зовнішніми факторами	Потрібно збирати дані про діяльність компанії. Одак у більшості компаній немає інформації за тривалий період
2. Операційні ризики динамічні, постійно змінюються	Зібрані фактичні дані можуть бути не репрезентативними з позиції їх використання для прогнозування
3. Найефективніші стратегії для зменшення операційних ризиків потребують змін у технології, бізнес-процесах, організації виробництва і кадрах	Треба розробити модель, яка б змогла виміряти вплив на операційні ризики тих чи тих рішень керівництва компанії. Наприклад, варто з'ясувати, як вплине на операційні ризики початок продажу товарів через Інтернет чи використання аутсорсінгу

До ризиків, зв'язаних з персоналом, належать:

- несанкціоновані операції персоналу – зловживання конфіденційною інформацією; «накручування» комісійних; порушення лімітів; маніпуляції з параметрами фінансових моделей; неправомірні поради клієнтові тощо;
- порушення трудового законодавства – неправомірне звільнення працівників; порушення прав працівників за статевими, расовими й іншими ознаками тощо;
- нестача і втрати ключових працівників.

До системних ризиків належать:

- інвестиційні ризики – неправильний вибір комп'ютерної техніки чи її постачальника; несумісність з наявною технікою; старіння програмного забезпечення;
- ризики розробки і реалізації комп'ютерних систем – помилки в керуванні проектами; помилки в програмуванні; нездатність інтеграції з наявними комп'ютерними системами тощо;
- пошкодження системи – пошкодження мережі; пошкодження інтерфейсу; вихід з ладу устаткування тощо;
- порушення безпеки комп'ютерних систем – зовнішнє і внутрішнє порушення безпеки;
- комп'ютерні віруси;
- помилки в програмуванні.

До процедурних ризиків належать:

- порушення процедури розрахунків за операціями;
- порушення процедури доставки цінних паперів;
- неправильне укладання контрактів;
- порушення процедури звітності за операціями тощо.

Для моделювання операційних ризиків використовують три групи методів [18].

Перша група методів спирається на використання нагромадженої інформації про частоту і величину збитку у зв'язку з тими чи тими операційними ризиками. Використовують актуарні розрахунки; стохастичне моделювання тощо.


Другу групу методів застосовують тоді, коли в ризик-менеджера дуже мало фактичної інформації про ризики. У цьому разі найчастіше доводиться покладатися на думки експертів. Використовують метод «Дельфі» і метод «дерева рішень». Аналізуючи фактори ризику, експерти виставляють кожному з них певний бал (наприклад, від 1 до 5). Потім це значення перемножують на ваговий коефіцієнт групи, до якої належить цей фактор.

До третьої групи вдаються тоді, коли певні фактичні дані є, але вони неповні. Тут використовують методи нечіткої логіки, системного динамічного моделювання байєсівських мереж.

Процедура аналізу операційних ризиків потребує певної послідовності дій, що переважно збігається з розглянутою раніше логікою ризик менеджменту (табл. 7).

Таблиця 7 - Етапи управління операційними ризиками

Етап	Дії	Конкретизація
1.	Виявлення й оцінка ризиків	Виявляють і оцінюють теперішні та попередні ризики банку
2.	Аналіз стану керування ризиками	Розглядають, чи ефективний контроль ризиків з погляду запобігання збиткам, а також хто і за що відповідає
3.	Вимір і ранжування	Проводять вимір та ранжування ризиків за допомогою сучасних методик, включаючи бенчмаркінг
4.	Визначення витрат на управління ризиками	Визначають витрати на управління ризиками, які враховують створення резервів для покриття очікуваних збитків, вартість капіталу, який для цього потрібен або вартість передачі ризику
5.	Інформування працівників компанії	Працівників банку інформують про виявлені ризики відповідно до правил ризик-менеджменту
6.	Моніторинг	Проводять моніторинг ризиків
7.	Вплив на ризик: прийняття ризику	Керівництво банку може вирішити прийняти ризик, якщо збитки передбачувані та мають прийнятні параметри (частоту та розмір)
8.	Вплив на ризик: зменшення ймовірності ризику	Керівництво банку проводить заходи щодо модернізації або реконструкції систем та процесів і підвищення кваліфікації персоналу, щоб зменшити ймовірність ризиків
9.	Вплив на ризик: зменшення величини наслідків	Керівництво банку проводить заходи, щоб зменшити величину потенційних збитків, наприклад, за рахунок установлення лімітів на операції



10.	Вплив на ризик: фінансування ризику	Керівництво банку резервує капітал для виправлення наслідків несподіваних ризиків
11.	Вплив на ризик: уникнення ризиків чи відмова від них	Керівництво банку відмовляється від проведення операцій, пов'язаних з великим ризиком
12.	Вплив на ризик: передача ризиків	Керівництво банку передає ризики за допомогою страхування або інших методів

Для моделювання операційних ризиків фахівці пропонують багато комп'ютерних програм.



ТЕМА 5. ФІНАНСОВІ РИЗИКИ ПІДПРИЄМСТВА

Основні питання:

1. Сутність та види фінансових ризиків
2. Політика управління фінансовими ризиками

1. Сутність та види фінансових ризиків

Фінансові ризики є невід'ємною частиною будь-якої економічної системи і впливають на діяльність як окремих компаній та установ, так і на загальний фінансовий стан країни. У сучасному світі, де глобалізація і складність фінансових ринків постійно зростають, розуміння та управління фінансовими ризиками стає надзвичайно важливим завданням для успіху будь-якого підприємства чи інвестора.

Фінансовий аналіз з'явився в XIX ст. як комерційна арифметика. Із становленням ринку капіталу в країнах з ринковою економікою, комерційна арифметика трансформувалась у фінансовий менеджмент, складовою якого є фінансовий аналіз, що ґрунтується на даних фінансової звітності.

В умовах ринку фінансовий аналіз спрямований на накопичення, оброблення та використання інформації фінансового характеру та є основою прийняття управлінських рішень на мікрорівні, тобто на рівні суб'єктів господарювання. Власники, кредитори, менеджери підприємства зацікавлені в докладному аналізі фінансових потоків, щоб на основі одержаної інформації прийняти управлінські рішення, які регулюватимуть формування фінансових ресурсів і сприятимуть зростанню капіталу підприємства [10].

Фінансовий ризик – це вид ризику, який виникає у фінансово-економічній діяльності суб'єкта, коли причинно-наслідковий результат або заходи його досягнення відрізняються від встановлених цілей та планових норм, а отримані відхилення мають вартісний характер [11]. Фінансові ризики – це, по-перше, небезпека потенційно можливої, ймовірної втрати ресурсів або недоодержання коштів порівняно з варіантом, розрахованим на раціональне використання ресурсів у даній сфері діяльності; по-друге, ймовірність одержання додаткового прибутку, пов'язаного з ризиком [12].

Фінансовий ризик підприємства являє собою результат вибору його власниками або менеджерами альтернативного фінансового рішення, спрямованого на досягнення бажаного цільового результату фінансової діяльності при вірогідності настання економічного збитку (фінансових втрат) через невизначеність умов його реалізації [15].

Фінансовий ризик підприємства може виникати в результаті вибору власниками або фінансовими менеджерами альтернативного фінансового рішення, спрямованого на досягнення певної кінцевої мети фінансової

діяльності у перспективі при ймовірності отримання фінансових втрат внаслідок невизначеності умов його реалізації.

Фінансові ризики:

- потенційно можлива небезпека ймовірної втрати ресурсів або недоотримання коштів порівняно з варіантом, який розрахований на раціональне використання ресурсів у даній сфері діяльності;
- ймовірність отримання додаткового обсягу прибутку в результаті здійснення певних ризикових операцій.

Фінансовий ризик підприємства характеризується певними особливостями, які відображено на рис. 9.

Наслідки фінансового ризику можуть характеризуватися як позитивними, так і негативними результатами фінансової діяльності. У теорії й практиці господарської діяльності рівень фінансового ризику насамперед розмірами можливого економічного збитку (наприклад, це величина втрати доходу, прибутку, певної суми капіталу підприємства тощо). У фінансовій практиці такий економічний збиток завжди оцінюється в грошовому вимірюванні. При цьому рівень фінансового ризику, що виникає при здійсненні тієї або іншої фінансової операції або певного виду фінансової діяльності підприємства, змінюється під впливом фактору часу.



Рисунок 9 - Основні характеристики фінансового ризику підприємства



Прикладом можуть бути наявність альтернативних форм вкладення капіталу, можливості зростання темпів інфляції, невизначеності руху ставки позичкового відсотка на фінансовому ринку тощо. Крім того, показник рівня фінансового ризику варіює під впливом як об'єктивних, так і суб'єктивних факторів. Фінансовий ризик як об'єктивне явище характеризується суб'єктивністю оцінки рівня фінансового ризику, яка здійснюється різними учасниками фінансової діяльності з використанням таких факторів, як різний рівень повноти й вірогідності інформації, кваліфікація фінансових менеджерів, їх професійний досвід у сфері ризик-менеджменту тощо.

Основними класифікаційними ознаками фінансових ризиків підприємства є:

- джерело виникнення фінансового ризику;
- об'єкт оцінювання ризику;
- сукупність фінансових інструментів;
- можливість страхування;
- вид фінансового ризику;
- комплексність фінансового ризику;
- можливі фінансові наслідки ризику;
- характер прояву ризику в часі;
- рівень можливих фінансових втрат;
- рівень імовірності реалізації ризику;
- можливість передбачення ризику;
- інші ознаки [18].

Характеристики фінансового ризику підприємства проявляється в сфері економічної діяльності підприємства, напряму, пов'язаного з формуванням його доходів, і характеризується можливими економічними втратами в процесі здійснення фінансової діяльності супроводжує практично всі види фінансових операцій і всі напрями фінансової діяльності підприємства залежить від тривалості здійснення фінансової операції припускає необхідність вибору альтернативи дій фінансового менеджера неможливість визначити фінансовий результат у процесі прийняття фінансових рішень конкретна дія суб'єкта, що приймає рішення, спрямована на практичний вихід із ризикової ситуації в умовах вибору наявність імовірності досягнення результату розглядається як можливість недосягнення мети того або іншого управлінського рішення внаслідок об'єктивно існуючої невизначеності умов здійснення майбутньої фінансової діяльності знаходиться під впливом об'єктивних і суб'єктивних факторів, які перебувають у постійній динаміці пов'язаний із фінансовими потоками як всередині підприємстві, так і поза ним Класифікація фінансових ризиків підприємства за різними класифікаційними ознаками наведена на рис. 10.

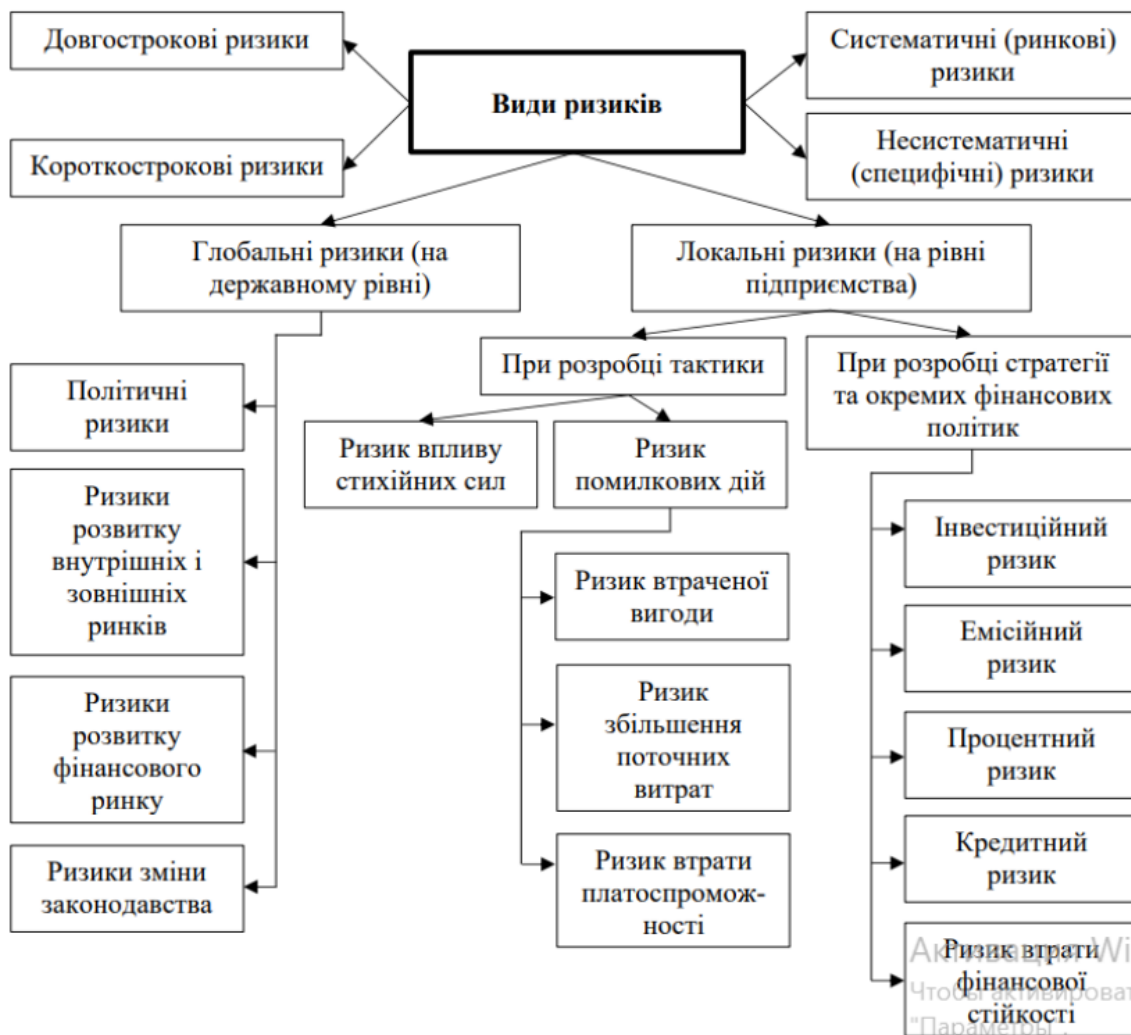


Рисунок 10 - Класифікація фінансових ризиків підприємства за різними класифікаційними ознаками

Класифікація фінансових ризиків залежно від їх видів та джерел виникнення:

Систематичний (ринковий ризик) - характеризує ймовірність фінансових втрат, пов'язаних із несприятливими змінами кон'юнктури різних видів фінансового ринку. Цей вид ризику характерний для всіх учасників фінансової діяльності.

Несистематичний (специфічний) ризик - характеризує ймовірність фінансових втрат, пов'язаних із неефективною діяльністю підприємства.

Причинами виникнення такого ризику можуть бути некваліфікований фінансовий менеджмент, неефективна структура активів і капіталу, надмірна прихильність до ризикових фінансових операцій із високою нормою прибутку, недооцінювання ділових партнерів й інших факторів, негативним наслідком яких значною мірою можна запобігти за рахунок ефективного управління фінансовими ризиками.

Вид фінансового ризику – класифікаційна ознака, яка є основним параметром диференціації (це поділ на окремі різномірні елементи)



фінансових ризиків у процесі управління ними. У рамках систематичних і несистематичних ризиків виділено основні види фінансових ризиків підприємства. При цьому слід зазначити, що поява нових фінансових технологій, використання нових фінансових інструментів й інші інноваційні фактори будуть відповідно породжувати й нові види фінансових ризиків [18].

Основними видами систематичних (ринкових) фінансових ризиків є такі:

- процентний ризик виникає в результаті непередбаченої зміни процентної ставки на фінансовому ринку (кредитної і депозитної).

Причиною виникнення даного виду фінансового ризику є зміна кон'юнктури фінансового ринку під впливом державного регулювання; зростання або зниження пропозиції вільних грошових ресурсів й інші фактори. Негативні фінансові наслідки цього виду ризику проявляються в емісійній діяльності підприємства (при емісії акцій і облігацій), у дивідендній політиці, у короткострокових фінансових інвестиціях і деяких інших фінансових операціях;

- валютний ризик виникає при здійсненні зовнішньоекономічної діяльності в результаті зміни обмінного курсу іноземної валюти. Наприклад, якщо підприємство імпортує сировину, матеріали і експортує готову продукцію, то у результаті безпосереднього впливу зміни обмінного курсу іноземної валюти, що використовується в зовнішньоекономічних операціях підприємства, можливе недоодержання запланованих доходів на очікувані грошові потоки від цих операцій. Так, імпортуючи сировину й матеріали, підприємство втрачає від підвищення обмінного курсу відповідної іноземної валюти стосовно до національної, а зниження курсу призводить до фінансових втрат підприємства при експорті готової продукції;

- ціновий ризик (ризик зміни цінових індексів на активи фінансового ринку) – можливість зазнання фінансових втрат, пов'язаних з несприятливою зміною цінових індексів на активи, що обертаються на фінансовому ринку (акції, похідні цінні папери, золото тощо).

Основними видами несистематичних (специфічних) фінансових ризиків є:

- ризик зниження фінансової стійкості (ризик порушення фінансової рівноваги) підприємства виникає внаслідок незадовільної структури капіталу, що призводить до незбалансованості обсягів позитивних і негативних грошових потоків підприємства;

- ризик неплатоспроможності підприємства характеризується зниженням рівня ліквідності оборотних активів, що призводить до розбалансованості позитивних і негативних грошових потоків підприємства в часі;

- інвестиційний ризик характеризує можливість виникнення фінансових втрат у процесі здійснення інвестиційної діяльності підприємства. Існують такі види інвестиційного ризику: ризик реального інвестування й ризик фінансового інвестування;

- кредитний ризик має місце у фінансовій діяльності підприємства при наданні ним товарного (комерційного) кредиту



покупцям. Формою його прояву є ризик неплатежу або несвоєчасного розрахунку за надану у кредит готову продукцію;

- інноваційний ризик, пов'язаний із впровадженням нових фінансових технологій, використанням нових фінансових інструментів тощо;
- податковий ризик виникає в результаті зміни законодавчих актів щодо вірогідності введення нових податків і зборів, змін порядку нарахування і термінів сплати існуючих обов'язкових платежів, відміни податкових пільг тощо;
- інфляційний ризик характеризується здатністю знецінення реальної вартості капіталу і зниження доходів від результатів фінансової діяльності підприємства в умовах інфляції;
- політичний ризик може проявлятися внаслідок зміни форм власності, її перерозподілу тощо;
- інші види ризиків [19].

До них відносять ризик емісійний, депозитний ризик, криміногенний ризик, банківський ризик, страховий ризик, форс-мажорний ризик (ризик стихійного лиха), який може завдати не тільки до втрат запланованого доходу, але й частин активів підприємства, та інших ризиків.

Також доцільно зосередити увагу на класифікації фінансових ризиків за такими класифікаційними ознаками, як: сукупність фінансових інструментів, рівень можливих фінансових втрат, рівень імовірності реалізації та можливість передбачення.

За сукупністю фінансових інструментів фінансові ризики поділяють на такі групи:


- індивідуальний фінансовий ризик – ризик, властивий окремим фінансовим інструментам;
- портфельний фінансовий ризик характеризує сукупний ризик, властивий комплексу однофункціональних фінансових інструментів, що об'єднані у портфель (наприклад, кредитний портфель підприємства, інвестиційний портфель тощо).

За рівнем можливих фінансових втрат ризики поділяють на такі групи:

- допустимий фінансовий ризик характеризує ризик, фінансові втрати за яким не перевищують розрахункової суми прибутку з фінансової операції, що здійснюється;
- критичний фінансовий ризик характеризує ризик, фінансові втрати за яким не перевищують розрахункової суми валового доходу з фінансової операції, що здійснюється;
- катастрофічний фінансовий ризик характеризує ризик, фінансові втрати за яким вимірюються частковою або повною втратою власного капіталу.

За рівнем імовірності реалізації фінансові ризики поділяються на такі групи:

- із низьким рівнем імовірності реалізації (коефіцієнт варіації за ризиком не перевищує 10%);

- 
- із середнім рівнем імовірності реалізації (коефіцієнт варіації за ризиком перебуває в межах 10-25%);
 - із високим рівнем імовірності реалізації (коефіцієнт варіації за ризиком перевищує 25%) [17].

За можливістю передбачення фінансові ризики поділяють на такі дві групи:

- прогнозований фінансовий ризик. Ця група ризиків пов'язана із циклічним розвитком економіки, зміною стадій кон'юнктури фінансового ринку, розвитком конкуренції тощо (наприклад, процентний ризик, ціновий ризик та інші види ризиків, прогнозування яких здійснюється в короткостроковому періоді);
- непрогнозований фінансовий ризик відрізняється повною непередбачуваністю прояву (прикладом можуть бути ризики форсмажорної групи й деякі інші).

Фінансові ризики в процесі функціонування підприємства та здійснення ним фінансової діяльності постійно перетинаються, між різними видами ризиків виникають причинно-наслідкові зв'язки. Основна проблема полягає у виборі оптимального методу чи сукупності методів запобігання ризикам.

2. Політика управління фінансовими ризиками

Різноманіття форм прояву ризику, частота й вагомість наслідків його прояву, неможливість абсолютного його усунення викликають необхідність дослідження причиннонаслідкових зв'язків і шляхів зниження наслідків при настанні ризикових подій.

Головною метою управління ризиками на підприємстві може бути отримання прибутку при оптимальному співвідношенні витрат та ступеня ризику, а у довгостроковій перспективі – стійке та ефективне функціонування підприємства та забезпечення високого потенціалу розвитку та зростання в майбутньому.

Управління фінансовими ризиками підприємства займає важливе місце в системі фінансового менеджменту та в системі управління підприємством. Ефективне управління фінансовими ризиками дозволяє забезпечити досягнення цілей фінансової діяльності підприємства. Система управління фінансовими ризиками підприємства зорієнтована на забезпечення всебічного оцінювання всіх видів фінансових ризиків і нейтралізацію їх можливих негативних наслідків у процесі розроблення і реалізації ризикових фінансових рішень.

Завданнями системи управління фінансовими ризиками є:

- виявлення і оцінювання можливих ризиків у процесі здійснення фінансової діяльності;



- об'єктивне оцінювання імовірності настання ризикових випадків у процесі реалізації фінансових рішень і прогнозування рівня можливих фінансових втрат;
- забезпечення мінімізації рівня ризику стосовно запланованого рівня доходності фінансових операцій;
- розроблення найбільш прийнятних шляхів нейтралізації фінансових ризиків;
- забезпечення мінімізації можливих фінансових втрат підприємства при настанні ризикової події;
- інші [13].

Функції управління фінансовими ризиками підприємства можуть бути конкретизованими більш детально з урахуванням специфіки фінансової діяльності підприємства й портфеля його фінансових ризиків.

Основними функціями системи управління фінансовими ризиками визначено:

- формування ефективних інформаційних систем, що забезпечують обґрунтування альтернативних варіантів управлінських рішень за рахунок зовнішніх й внутрішніх джерел інформації, організації постійного моніторингу фінансового стану підприємства й кон'юнктури фінансового ринку;
- здійснення ризик-аналізу різних аспектів фінансової діяльності підприємства (ризик-аналіз окремих фінансових операцій, фінансових угод окремих дочірніх підприємств і внутрішніх «центрів відповідальності», фінансової діяльності підприємства в цілому й у розрізі окремих її напрямків);
- здійснення ризик-планування фінансової діяльності підприємства за основними її напрямками на основі розробленої стратегії фінансового ризик-менеджменту, що вимагає конкретизації на кожному етапі його розвитку;
- забезпечення ефективного контролю реалізації прийнятих ризикових рішень за рахунок створення відповідних систем внутрішнього контролю на підприємстві;
- формування портфеля фінансових ризиків;
- оцінювання рівня й вартості фінансових ризиків, тобто можливого обсягу пов'язаних із ними фінансових втрат у розрізі окремих операцій фінансової діяльності в цілому;
- управління нейтралізацією можливих негативних наслідків фінансових ризиків підприємства, розробка й реалізація заходів щодо профілактики й мінімізації рівня й вартості окремих фінансових ризиків за рахунок відповідних внутрішніх механізмів, оцінка ефективності здійснення таких заходів;
- управління страхуванням фінансових ризиків та інші [19].

Послідовність дій при формуванні портфеля фінансових ризиків:

1. Ідентифікація можливих фінансових ризиків підприємства, пов'язаних з його майбутньою фінансовою діяльністю.

2. Ухвалення найбільш прийнятних для підприємства фінансових рішень та запобігання окремим фінансовим ризикам за рахунок відмови від надмірно ризикованих фінансових операцій й угод.
3. Визначення остаточного складу окремих систематичних і несистематичних фінансових ризиків.
4. Вибір методів оцінювання фінансових ризиків.
5. Формування необхідної інформаційної бази й забезпечення високої кваліфікації фінансових менеджерів підприємства.
6. Створення ефективного дієвого механізму управління фінансовими ризиками підприємства [8].

Під механізмом управління фінансовими ризиками розуміють сукупність методів, форм, інструментів, важелів впливу на економічні відносини й процеси, що мають місце в процесі розроблення й реалізації ризикових рішень у сфері фінансової діяльності підприємства. Структура механізму управління фінансовими ризиками підприємства наведена на рис. 11.

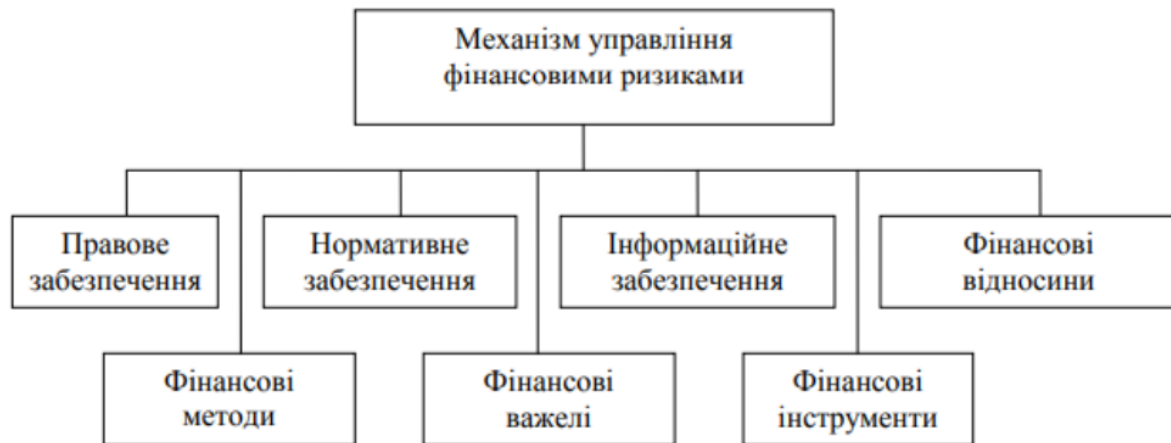


Рисунок 11 – Основні складові елементи, що формують механізм управління фінансовими ризиками

Правове забезпечення передбачає вивчення правової бази (закони, укази, постанови, накази тощо), що регулює фінансову діяльність підприємств.

Нормативне забезпечення нормативних документів (методичні вказівки, інструкції, нормативи, норми тощо).

Так, ряд аспектів управління фінансовими ризиками регулюється вимогами статуту підприємства. Окремі із цих аспектів регулюються фінансовою політикою за окремими напрямками фінансової діяльності відповідно до розробленої на підприємстві фінансової стратегії.

Крім того, на підприємстві може бути розроблена й затверджена система внутрішніх нормативів і вимог за окремими аспектами управління фінансовими ризиками. Необхідність створення ефективною системи інформаційного забезпечення для обґрунтування доцільності прийняття



певних фінансових рішень, вибору найбільш прийнятних із можливих альтернативних варіантів тощо є важливим складовим елементом формування механізму управління фінансовими ризиками.

Фінансові відносини в системі зовнішньої підтримки фінансової діяльності підприємства включають:

- різні форми фінансування розвитку підприємства;
- кредитування підприємства (надання підприємству різноманітних форм кредиту банками, небанківськими установами, господарськими партнерами тощо на поворотній основі на встановлений строк під певний відсоток);
- лізинг або оренда (надання в користування підприємству цілісних майнових комплексів, окремих видів необоротних активів за певну плату на передбачений період);
- страхування (фінансовий захист активів підприємства й відшкодування можливих його збитків при реалізації окремих фінансових ризиків (настанні страхової події));
- інші форми зовнішньої підтримки фінансової діяльності підприємства [12].

Фінансові методи як один із елементів механізму управління фінансовими ризиками включають такі способи і прийоми, за допомогою яких обґрунтовуються й контролюються конкретні управлінські рішення у різних сферах фінансової діяльності підприємства.

До них відносять:

- метод техніко-економічних розрахунків;
- балансовий метод;
- економіко-статистичні методи;
- методи експертних оцінок;
- методи дисконтування вартості;
- методи нарощення вартості (компаундингу);
- методи хеджування;
- інші фінансові методи.

Система фінансових важелів включає такі основні форми впливу на процес прийняття й реалізації управлінських рішень в сфері фінансової діяльності:

- ціну;
- прибуток;
- чистий грошовий потік (Cash-flow);
- відсоток;
- обмінний курс іноземної валюти відносно національної;
- пені, штрафи, страхову премію;
- страхову франшизу та інші економічні важелі [12].

Фінансові інструменти забезпечують механізм реалізації окремих управлінських рішень підприємства та оформлення його фінансових відносин з іншими економічними об'єктами:



- платіжні інструменти (платіжні доручення, чеки, акредитиви тощо);
- кредитні інструменти (кредитні договори, векселі тощо);
- депозитні інструменти (депозитні договори, депозитні сертифікати тощо);
- інструменти інвестування (акції, інвестиційні сертифікати тощо);
- інструменти страхування (страховий договір, страховий поліс тощо);
- інші види фінансових інструментів [13].

Процес управління фінансовими ризиками підприємства – це послідовність проведення аналізу ризиків, що включає основні етапи його здійснення (рис. 12).

Формування інформаційної бази управління фінансовими ризиками залежно від виду фінансових операцій й окремих напрямків фінансової діяльності передбачає внесення до її складу даних про динаміку факторів зовнішнього фінансового середовища й кон'юнктури фінансового ринку в розрізі окремих його сегментів, фінансової стабільності й платоспроможності потенційних дебіторів – покупців продукції, фінансового потенціалу партнерів з інвестиційної діяльності, портфелів страхових продуктів, що пропонуються, і рейтингу окремих страхових компаній та інших.

У процесі оцінювання якості сформованої інформаційної бази перевіряється її повнота для характеристики окремих видів ризиків, а саме:

- можливість побудови необхідних рядів динаміки (для оцінювання рівня ризиків, що проявляються у динаміці інфляційного, валютного, процентного тощо) і необхідних групувань (при оцінюванні статистичних видів ризиків, наприклад, кредитного, криміногенного тощо);
- можливість порівняння оцінювання сум фінансових втрат у єдиному рівні цін; надійність джерел інформації (власна інформаційна база, статистичні дані тощо) [16].

Неповна, недостовірна або неякісна інформаційна база, що використовується підприємством, не дозволяє здійснити об'єктивне оцінювання рівня ризиків і таким чином знижує ефективність усього подальшого процесу ризик-менеджменту.

Ідентифікація ризику – оцінювання зовнішнього та внутрішнього середовища суб'єкта господарювання з метою виявлення можливих факторів виникнення фінансових ризиків, визначення наявних фінансових ризиків. Отже, спочатку ідентифікуються фактори ризику, пов'язані з фінансовою діяльністю підприємства в цілому. Система основних факторів, що впливають на рівень фінансових ризиків підприємства, наведені на рис. 13.

Основні етапи процесу управління фінансовими ризиками підприємства

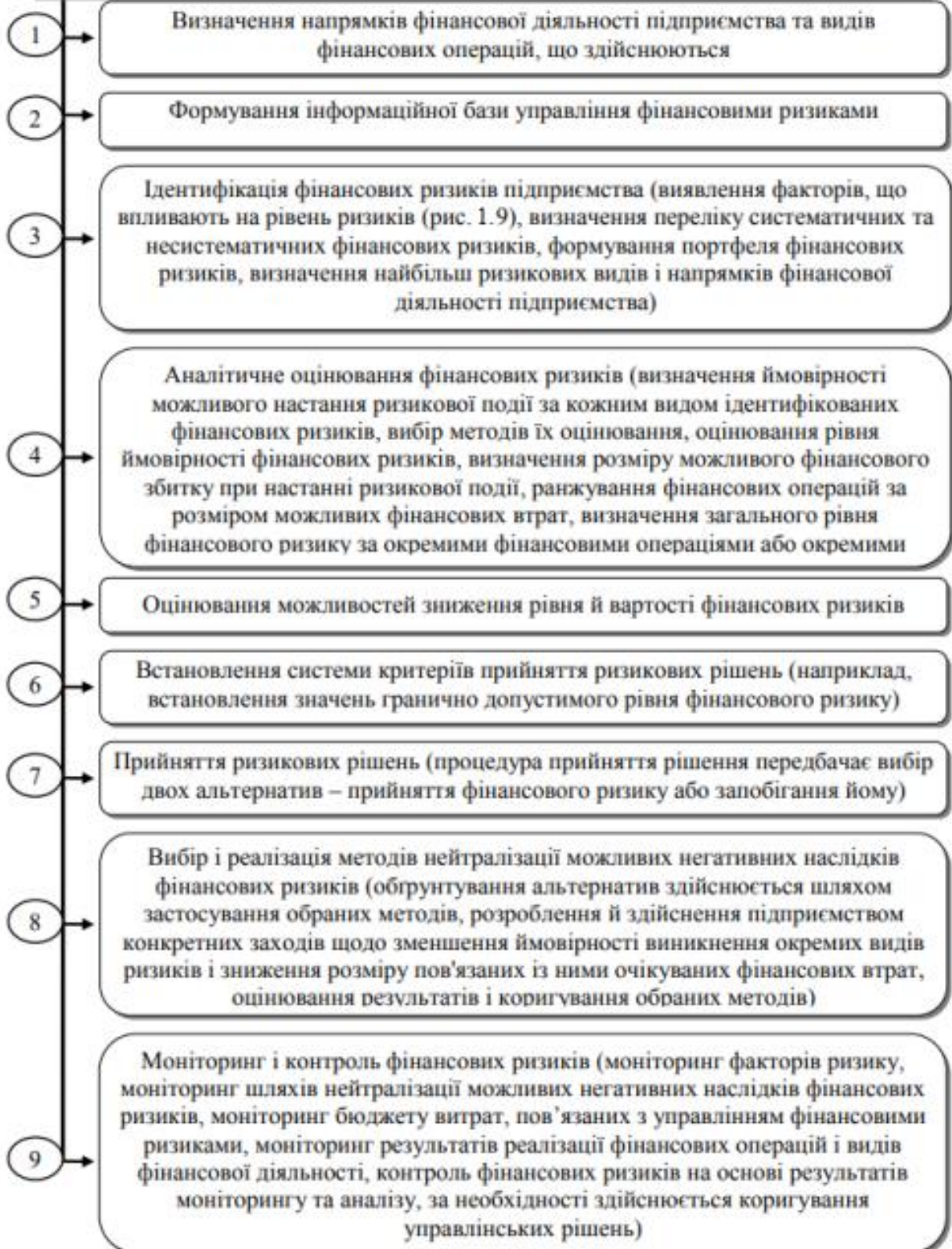


Рисунок 12 – Етапи процесу управління фінансовими ризиками

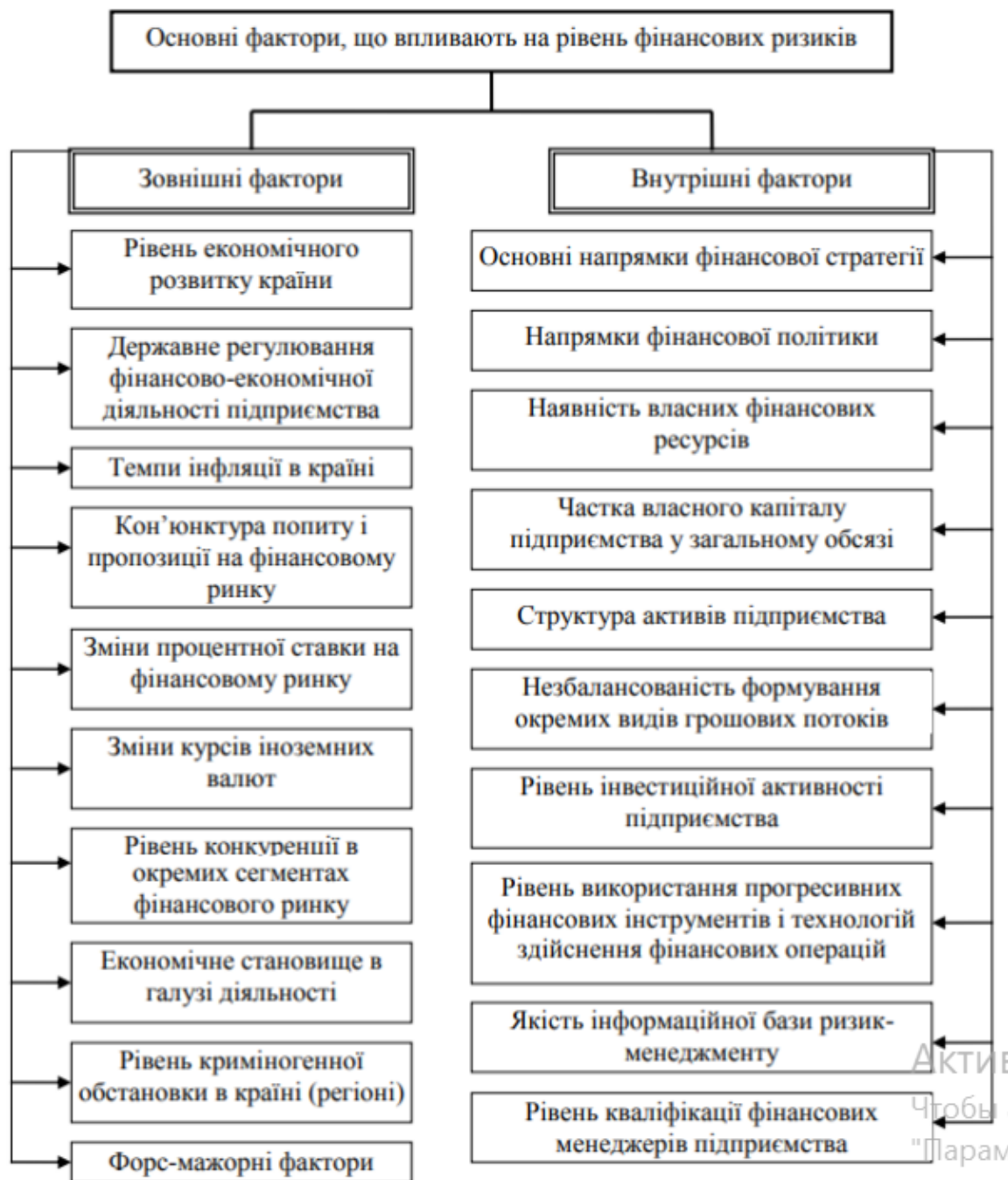


Рисунок 13 – Система основних факторів, що впливають на рівень фінансових ризиків підприємства

Ефективна система управління фінансовими ризиками передбачає здійснення певної послідовності дій при формуванні портфеля фінансових ризиків.

Отже, ефективний механізм ризик-менеджменту ґрунтується на механізмі управління фінансовими ризиками та дозволяє в повному обсязі реалізувати цілі і завдання фінансової діяльності підприємства, сприяє результативному здійсненню функцій управління фінансовими ризиками підприємства

РЕКОМЕНДОВАНІ ДжЕРЕЛА

1. Савчук В. Ризик-менеджмент. Київ : Лабораторія, 2024. 304 с.
2. Савчук В., Ковальов Д. Стратегування в умовах невизначенності. Київ : Лабораторія, 2024. 206 с.
3. Вітлінський В. В., Верченко П. І., Сігал А. В., Наконечний Я. С. Економічний ризик: ігрові моделі : навч. посібник. Київ : КНЕУ, 2022. 446 с.
4. Кучеренко В. Р., Карпов В. А., Карпов А. В. Економічний ризик та методи його вимірювання : навчальний посібник. Одеса, 2021. 200 с.
5. Вітлінський В. В., Великоіванченко Г. І. Ризикологія в економіці та підприємстві: монографія. Київ : КНЕУ, 2020. 480 с.
6. Методичний посібник щодо аспектів управління ризиками, як складової системи внутрішнього контролю у розпорядника бюджетних коштів / МІНІСТЕРСТВО ФІНАНСІВ УКРАЇНИ. 2022. 22 с.
7. Васильєва Т. А., Кривич Я. М., Леонов С. В. Економічний ризик: методи оцінки та управління : навч. посіб. Суми : ДВНЗ «УАБС НБУ», 2020. 208 с.
8. Економіко-математичне моделювання: навчальний посібник. / за ред.. О. Т. Іващука. Тернопіль : ТНЕУ : Економічна думка, 2020. 704 с.
9. Гірняк О. М., Лазановський П. П. Обґрунтування господарських рішень і оцінювання ризиків. Львів : Українська академія друкарства, 2019. 268 с.
10. Полінкевич О. М., Волинець І. Г. Обґрунтування господарських рішень та оцінювання ризиків : навч. посіб. Луцьк : ВежаДрук, 2018. 336 с.
11. Посилкіна О. В., Деренська Я. М. Обґрунтування господарських рішень і оцінювання ризиків : навч. посіб. Харків : НФаУ, 2018. 197 с.
12. Старостіна А. О. Ризик-менеджмент. Київ : Кондор, 2018. 220 с.
13. Marks N. World-Class Risk Management. CreateSpace Independent Publishing Platform, 2015.
14. Балджи М. Д., Карпов В. А., Ковальов А. І., Костусев О. О., Котова І. М., Сментина Н. В. Обґрунтування господарських рішень та оцінка ризиків : навчальний посібник. Одеса : ОНЕУ, 2013. 670 с.
15. Донець Л. І., Шепеленко О. В., Баранцева С. М., Сергєєва О. В. Обґрунтування господарських рішень та оцінювання ризиків : навчальний посібник. Київ : Центр учбової літератури, 2012. 472 с.
16. Кігель В. Р. Ризикологія: теоретичні основи та прикладні задачі, моделі і методи : навчальний посібник для студентів економічних спеціальностей. Київ : Міленіум, 2017. 230 с.
17. Останкова Л. А., Шевченко Н. Ю. Аналіз, моделювання та управління економічними ризиками : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2011. 256 с.
18. Ріщук Л. І. Управління ризиками : практикум. Івано-Франківськ : ІФНТУНГ. 2020. 47 с.
19. Стешенко О. Д. Ризикологія : навч. посібник. Харків : УкрДУЗТ, 2019. 180 с.



Навчально-методичне видання

**Ольховська Оксана Леонідівна
Рагуліна Надія Вікторівна**

УПРАВЛІННЯ ОПЕРАЦІЙНИМИ РИЗИКАМИ:

**методичні рекомендації до
вивчення курсу**

самостійне електронне мережеве видання

Публікується в авторській редакції