

**МІНІСТЕРСТВО ВНУТРІШНІХ СПРАВ УКРАЇНИ  
ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ВНУТРІШНІХ СПРАВ  
КРЕМЕНЧУЦЬКИЙ ЛЬОТНИЙ КОЛЕДЖ**

**Циклова комісія економіки та управління**

**ТЕКСТ ЛЕКЦІЇ**

**з навчальної дисципліни «Ризик менеджмент»  
обов'язкових компонент  
освітньої програми першого (бакалаврського) рівня вищої освіти  
073 Менеджмент (Логістика)**

**За темою № 1 – Сутність та системні характеристики ризику**

**м. Харків 2022**

**ЗАТВЕРДЖЕНО**

Науково-методичною радою  
Харківського національного  
університету внутрішніх справ  
Протокол від 30.08.2022 № 8

**СХВАЛЕНО**

Методичною радою  
Кременчуцького льотного  
коледжу  
Протокол від 22.08.2022 № 1

**ПОГОДЖЕНО**

Секцією науково-методичної ради  
ХНУВС з гуманітарних та соціально-  
економічних дисциплін  
Протокол від 29.08.2022 № 8

Розглянуто на засіданні циклової комісії економіки та управління,  
протокол від 15.08.2022 № 1

**Розробники:** викладач циклової комісії економіки та управління, к.е.н.,  
спеціаліст вищої категорії, викладач – методист, Пушкар О.І.

**Рецензенти:**

1. Професор кафедри логістики НАУ, доктор економічних наук, професор, експерт Українського логістичного альянсу (УЛА) Смерічевська С.В.
2. Викладач циклової комісії економіки та управління КЛК ХНУВС, к.е.н., старший викладач Цимбалістова О.А.

### **План лекції**

- 1.1. Основні поняття управління ризиками
- 1.2. Класифікація ризиків
- 1.3. Фактори ризику
- 1.4. Ризики в логістичних ланцюгах
- 1.5. Ідентифікація і класифікація ризиків у логістичному ланцюгу

### **Література:**

#### **Основна:**

- 1.1. Старостіна А.О., Кравченко В.А. Ризик-менеджмент: теорія та практика: Навч. посіб.– К.: ІВЦ «Видавництво «Політехніка», 2004. – 200 с.
- 1.2. Мамчин М.М., Мних О.Б., Паробецька І.М. Управління ризиками в логістиці: конспект лекцій. – Львів: Видавництво Національного університету «Львівська політехніка», 2009. – 153 с.
- 1.3. Логістика невиробничої сфери: Управління ризиками в логістиці : навчальний посібник / Л. О. Мажник, В. О. Письмак. – Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2016. – 164 с.
- 1.4. Донець Л. І., Шепеленко О. В., Баранцева С. М., Сергєєва О. В., Веремейчик О. Ф. Обґрунтування господарських рішень та оцінювання ризиків. Навчальний посібник / За заг. ред. Донець Л. І. – К.: Центр учбової літератури, 2012. – 472 с.

#### **Допоміжна література:**

- 2.1. Фисун В. І., Ярова Г. М. Страхування. Навч. посіб. – К.: Центр учбової літератури, 2011. – 232 с.
- 2.2. Кучеренко В.Р., Карпов В.А., Карпов А.В. Економічний ризик та методи його вимірювання: Навчальний посібник. – Одеса, 2011. – 199 с.

#### **Інформаційні ресурси в Інтернеті**

- 3.1. Офіційний веб-портал Верховної Ради України. Режим доступу: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/main/a#Find>
- 3.2. Міжнародний Інститут Дослідження Ризиків [ Електронний ресурс ]. – Режим доступу: <http://www.miir.ru/>.
- 3.3. Quantum – Finance in Perspective. Сайт , присвячений кількісним методам ризик – менеджменту [ Електронний ресурс ]. – Режим доступу : <http://www.quantummagazine.com/>.
- 3.4. Офіційний сайт Державна служба статистики України [Електронний ресурс] / Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua>
- 3.5. Компаньон online [Электронный ресурс] / Режим доступа: <http://www.companion.ua/>

## Текст лекції

### 1. Основні поняття управління ризиками

**Управління ризиками** - це процес прийняття та виконання управлінських рішень, спрямованих на зниження ймовірності виникнення несприятливого результату і мінімізацію можливих втрат, викликаних його реалізацією. В рамках управління ризиками здійснюється кількісна та якісна оцінка ймовірності досягнення передбачуваного результату, невдачі і відхилення від мети. Ризик являє собою можливу небезпеку несприятливого результату. Поняття ризику поєднує в собі оцінку ймовірності і наслідки настання несприятливої події.

У ситуації ризику відповідальна особа опиняється перед необхідністю розробки альтернативних варіантів рішення і подальшого вибору найбільш прийняттого з них. При цьому якщо дієслово "ризикувати" асоціюється з діями всупереч існуючим небезпекам, зневагою до них, то управління ризиком передбачає аналіз причин, джерел та факторів ризику, реалістичну оцінку небезпеки на шляху до наміченої мети, оцінку ефективності різних методів ризик-менеджменту і в той же час відхід від непотрібного ризику і невинуватених втрат. Управління ризиком включає в себе наступні дії:

- Розроблення політики в області управління ризиком;
- Аналіз ризикової ситуації;
- Розробка альтернативних варіантів рішення та вибір найбільш прийнятних з них;
- Визначення доступних шляхів та засобів мінімізації ризиків;
- Підготовка та планування заходів по нейтралізації, компенсації очікуваних негативних наслідків рішень.

### 2. Класифікація ризиків

Одним з перших кроків в управлінні ризиками є визначення наявних ризиків. Для цього існують різні класифікації ризиків (табл. 1.1).

Таблиця 1.1.

Класифікації ризиків за різними ознаками.

№	Критерії класифікації	Види ризиків
1	По часу виникнення	Ретроспективні, поточні та перспективні ризики. Аналіз ретроспективних ризиків, їх характеру та способів зниження дає можливість більш точно прогнозувати поточні та перспективні ризики
2	За чинників виникнення	Політичні ризики (зміна політичної обстановки). Економічні (комерційні) ризики (несприятливі зміни в економіці). Соціальні ризики. Екологічні ризики
3	За характером обліку	Зовнішні ризики: ризики, безпосередньо не зв'язані з діяльністю господарюючого суб'єкта. Внутрішні ризики: ризики, обумовлені діяльністю самого господарюючого суб'єкта та його контактної

		аудиторії
4	За характером наслідку	Чисті ризики (завжди несуть втрати для підприємницької діяльності: стихійні лиха, війни, нещасні випадки, злочинні дії, недієздатність організації та ін.). Спекулятивні ризики (можуть нести як втрати, так і додатковий прибуток по відношенню до очікуваного результату: зміна кон'юнктури ринку, зміна курсів валют, зміна податкового законодавства і т.д.)
5	За сферою виникнення	Виробничий (невиконання господарюючим суб'єктом своїх планів і зобов'язань). Комерційний (ризик, що виникає в процесі реалізації товарів і послуг, вироблених або закуплених). Фінансовий (можливість невиконання фірмою своїх фінансових зобов'язань). Страховий (ризик настання передбачених умовами страхових подій)
6	За наслідками	Допустимий ризик (втрати мають місце, але вони не перевищують розміру очікуваного прибутку). Критичний ризик (небезпека втрат, що перевищують очікуваний прибуток, або втрати всіх коштів, вкладених у проект). Катастрофічний ризик (втрати можуть досягти величини, рівної майновому стану підприємства, ризик, пов'язаний з прямою небезпекою для життя людей або з виникненням екологічних катастроф)

### 3. Фактори ризику

Крім з'ясування наявних ризиків аналізуються фактори, що викликають їх. Одні й ті ж фактори можуть надавати в різних умовах неоднаковий вплив на ринок. Необхідно знати взаємозв'язок і взаємовплив різних факторів, що відображають зв'язки між державами, історію їх розвитку, вміти визначати сукупний результат тих чи інших економічних заходів і встановлювати зв'язок між не пов'язаними на перший погляд подіями. Визначаються фактори ризику на основі аналізу політичної, економічної та фінансово-кредитної політики як окремих країн, так і світового співтовариства в цілому (табл. 1.2)

Таблиця 1.2.

#### Фактори ризику

Політичні фактори	Війни, конфлікти, вибухонебезпечні ситуації і будь-яке висловлювання політичних діячів з приводу загострення ситуації. Відставка або зміна уряду, вибори (зміна уряду веде до можливої зміни політичного та економічного курсу країни, впливає на привабливість капіталовкладень у її економіку; відставка голови Центрального банку або зміна будь-кого з займають важливі політичні або фінансові пости викликає негайну реакцію ринку). Загроза націоналізації. Зміна політичного ладу і т.д.
Економічні чинники (на трьох рівнях)	Стан економіки в цілому: наскільки загальна ситуація сприятлива для інвестування і дає можливість визначити основні фактори, що детермінують зазначену ситуацію. Окремі сфери ринку (виявлення тих з них, які в сформованих загальноекономічних умовах

	найбільш сприятливі для приміщення коштів з погляду обраних інвестиційних цілей і пріоритетів). Конкретні інноваційні програми, проекти, стан окремих фірм і компаній
Фінансово-кредитні чинники	Рівень економічної активності, споживання і накопичення, вплив інфляційних процесів, фінансовий стан держави

Загальноекономічна ситуація відображає стан у більшості сфер господарства, проте кожна з цих сфер підпорядковується не тільки загальним, але і приватним (внутрішнім) закономірностям. Відповідно, висновки, зроблені на макрорівні, потребують по відношенню до них в конкретизації та коригуванні. Навіть якщо аналіз обстановки в цілому показує, що вона несприятлива для інвестування, це не означає, що не можна знайти галузі, в які можна з великою вигодою поміщати гроші.

Таким чином, визначення факторів ризику передбачає врахування минулого в динаміці, економічні знання, що дозволяють мислити масштабно, та своєчасну оцінку відбуваються якісних змін.

Наступний крок - оцінка ризиків: визначення кількісним або якісним способом величини ризиків. Існує безліч різних підходів до оцінки ризиків, серед них особливе місце займають математичні методи і моделі (табл. 1.3).

Універсальних методів оцінки ризику не існує, кожен з них має переваги і недоліки. Вибір методу оцінки залежить від конкретної ситуації.

Таблиця 1.3

Математичні методи оцінки ризиків

№	Методи	Опис
1.	Метод розрахунку і максимізації суми математичних очікувань прибутку з урахуванням ймовірності різних сценаріїв	1. Прогнозується величина прибутку від реалізації тієї чи іншої стратегії по кожному сценарієм. 2. Ці величини множаться на ймовірність здійснення сценарію, потім підсумуються по кожній стратегії окремо. Вибирається та стратегія, підсумкова сума очікуваного прибутку від реалізації якої є найбільшою
2.	Метод максимізації мінімального прибутку	По кожному варіанту стратегії розглядаються мінімальні прибутки, гарантовані при найгірших сценаріях. Вибирається стратегія, мінімальна прибуток якої найбільша
3.	Метод мінімізації розчарування	1. По кожному сценарієм виявляється найбільш дохідний план дій. 2. Фіксуються рівні найвищої прибутковості по

		<p>кожному сценарієм.</p> <p>3. По кожній стратегії фіксуються величини "розчарування" - недоотримання прибутку по кожному сценарієм</p>
--	--	--

Ключовим етапом в управлінні ризиками є вироблення системи заходів щодо їх усунення або зниження. Серед способів оптимізації і зниження ризику виділяються наступні:

- 1) диверсифікація об'єктів / проектів;
- 2) поділ ризику з партнерами, іншими економічними суб'єктами;
- 3) страхування;
- 4) відхід від ризику.

*Диверсифікація об'єктів / проектів* може полягати в роботі з різними товарними групами, в різних сегментах ринку, розподілі інвестуються між різними не пов'язаними один з одним об'єктами вкладень. Якщо в результаті непередбачених подій один вид діяльності буде збитковий, то інша діяльність все ж таки буде приносити прибуток. Це врятує господарюючий суб'єкт від банкрутства і дозволить йому продовжувати функціонувати.

Другий спосіб передбачає *залучення партнера*, створення різних асоціацій, спільних підприємств, обмін долями в капіталах, залучення нового акціонера, здатного спрямувати наявні ресурси на спільне управління ризиком. Звичайна практика розподілу ризику полягає в тому, щоб зробити відповідальним за ризик того учасника проекту, який в стані краще всіх розраховувати і контролювати ризики.

Одним з інструментів такої диверсифікації ризику є аутсорсинг - передача частини функцій господарюючого суб'єкта сторонньої організації, наприклад виробництво продукції або її збут. Може здійснюватися аутсорсинг ризику, в процесі якого на сторонню організацію (інший суб'єкт) покладається відповідальність за зниження можливості виникнення несприятливих подій.

Третій спосіб - *страхування ризику* - включає в себе як резервування додаткових коштів, так і формування системи профілактичних організаційних та економічних заходів, що знижують його. По кожному з страхуються об'єктів виділяється страхова сума, наприклад: пожежа - сума можливих збитків; аварія автомобіля - сума ймовірних витрат на ремонт; псування вантажу - вартість вантажу; кредит - можливі фінансові втрати; майно - вартість майна; якість роботи співробітників - можливі збитки від зниження якості; чесність службовців - можливі матеріальні і моральні втрати; договори - можливі втрати від зриву зобов'язань; здоров'я керівників - втрати фірми від втрати інтелектуального внеску; здоров'я працівників - можливі витрати на лікування; ціни на ринку - втрати від коливання цін. На практиці страхування здійснюється зовнішніми організаціями - страховими

компаніями, які знижують переданий їм ризик за рахунок того, що у разі виникнення страхового випадку по одному страхувальнику в інших може таких випадків не бути.

Четвертий спосіб: *ухилення від ризику* полягає в тому, щоб не "відвідувати" зони або не займатися діяльністю, де даний вид ризику діє в таких масштабах, з якими компанія нездатна ефективно впоратися. Даний спосіб полягає в розробці заходів, що повністю виключають конкретний вид ризику. Ухилення розраховане на відмову від ненадійних партнерів, постачальників, лізингоодержувачів, від ризикованих проектів і на зміну організації процесів.

#### **4. Ризики в логістичних ланцюгах**

*Логістичний ланцюг* – це сукупність логістичних ланок через які проходить рух матеріального потоку з виділенням таких головних ланок: закупівля і постачання сировини, матеріалів і напівфабрикатів; зберігання продукції і сировини; виробництво товарів; розподіл, включаючи відправку товарів зі складів готової продукції аж до місця їх споживання. Названі ланки формуються на основі лінійно впорядкованої сукупності фізичних і юридичних осіб (постачальників, виробників, дистриб'юторів, транспортно-експедиційних організацій, складів загального користування, тощо), які здійснюють логістичні операції, щоб довести матеріальний потік від однієї логістичної системи до іншої чи до кінцевого споживача.

Часто логістичний ланцюг позначають іншим терміном: ланцюг постачання. По своїй суті, *ланцюг постачання* – це послідовність постачальників і споживачів, оскільки кожен в подальшому стає постачальником для наступних видів діяльності (в більш нижчій ланці) або функцій, і так продовжується до тих пір, поки готовий продукт не поступить до кінцевого споживача. Тому можна говорити про своєрідну "мережеву структуру ланцюгів поставок", в якій кожне підприємство (організація або окремий структурний підрозділ) постачають один одному матеріально-товарну продукцію або послуги, додаючи певну вартість до товару.

Поняття "ланцюг постачання" в певній мірі умовне, так як будь-яке підприємство промисловості, торгівлі чи сфери послуг для забезпечення своєї діяльності утворює складну мережеву структуру, включаючи крім постачальників і споживачів різного рівня ще й значну кількість партнерів і контрагентів-посередників, яких можна розділити на логістичних, інституціональних і інших.

До логістичних посередників відносяться підприємства, що надають логістичні послуги на принципах *аутсорсингу* для центрального підприємства ланцюга постачання, зокрема експедитори, перевізники, склади, термінали, митні брокери, страхові компанії, агенти і т.п.

*Інституціональні партнери* – це митні органи, органи контролю, нагляду і ліцензування (санітарна і хлібна інспекція, ветеринарна і



карантинна служби, транспортна інспекція і т.д.). Інші посередники – це банки, компанії інформаційного сервісу, рекламні компанії і т.п.

Ланки в мережевій структурі ланцюга постачання – це такі форми діяльності, де до товару, що переміщується по ланцюгу постачання, додається вартість, а зв'язками між ланками є транспортні шляхи матеріалів, напівфабрикатів, готової продукції, інформаційні комунікації по різних транзакціях, шляхи просування послуг.

Під ризиком в логістичному ланцюзі розуміють небезпеку виникнення затримки в роботі ланцюга постачання, зрив постачання або порушення в роботі однієї або декількох ланок ланцюга.

Таким чином, можна сказати, що до найбільш розповсюджених відносять логістичні ризики, пов'язані із виконанням відповідних логістичних функцій при виробництві, зберіганні, маркуванні і упакуванні, консолідації і подрібненні, транспортуванні різними видами транспорту, документуванні, розрахунках, розподіленні і т.д.

В логістиці на даний час діяльність по виявленню, ідентифікації і оцінці ризиків не отримала достатнього розвитку оцінки. Рішення про конкретні дії для захисту і зменшення ризику можуть бути деталізовані тільки при глибокому вивченні і аналізі ситуацій ризику, які матимуть місце в тій чи іншій ланці ланцюга.

## **5. Ідентифікація і класифікація ризиків у логістичному ланцюгу**

З цією метою доцільно ідентифікувати і класифікувати всі ризики, які можуть виникнути в логістичному ланцюгу.

Під класифікацією ризиків в логістичному ланцюзі необхідно розуміти їх розподіл на окремі класи за певними ознаками класифікації. Науково обґрунтована класифікація ризиків дозволяє визначити місце кожного ризику в загальній системі і створити можливість для ефективного застосування відповідних методів і засобів управління ризиками, оскільки кожному виду ризику відповідає свій спосіб управління.

Існуюча методологія передбачає застосування трьох ознак для класифікації логістичних ризиків:

- зовнішні і внутрішні ризики;
- ризики основних елементів ланок постачання;
- ризики управління логістикою.

Зовнішні ризики – це ризики, що не залежать від організації ланцюга постачання і від самого підприємства.

До зовнішніх ризиків можна віднести:

- стихійні лиха;
- військові дії;
- терористичні атаки;
- кримінальні ризики;
- політичні зміни;
- зміни економічної ситуації.

Традиційно зовнішні ризики ототожнюють з форс-мажорними обставинами, однак в управлінні логістичними ризиками, такі обставини можуть і повинні бути прогнозованими і керованими. Наприклад, рішення логістичної задачі по організації постачання будівельних матеріалів у воюючому Іраку повинні враховувати військові дії і управляти відповідними ризиками.

Внутрішні ризики – це ризики безпосередньо пов'язані з управлінням ланками постачання і можуть бути прогнозовані безпосередньо самим підприємством.

Ризики основних елементів ланок постачання включають ризики:

- логістичного забезпечення закупівель;
- логістичного забезпечення виробництва;
- логістичного забезпечення збуту;
- управління зворотами.

Ризики логістичного забезпечення закупівель виникають через не ритмічну роботу постачальників або через нездатність підприємства ефективно планувати замовлення сировини, матеріалів тощо.

Причинами таких ризиків можуть бути:

- залежність підприємства від маленької кількості постачальників з обмеженими можливостями;
- неможливість виконання умов договору постачання (якість продукції, термін постачання, обсяги постачання і інше);
- фінансові проблеми постачання;
- порушення умов перевезення і зберігання третіми сторонами, залученими в процес виконання договору постачання.

Ризики логістичного забезпечення виробництва безпосередньо пов'язані із змінами в оперативній роботі підприємства і можуть виникнути з таких причин:

- зміни вимог до якості і відповідності продукції;
- порушення технології виробництва;
- збої у виробничих процесах.

Логістичні ризики забезпечення збуту пов'язані з порушенням попиту на продукцію і послуги, інформацією між центральним підприємством і ринком, а також якістю виконання вимог клієнтів, тобто швидкістю виконання замовлення, наявністю необхідного запасу продукції для виконання заявки клієнта, своєчасність доставки і інше.

Причинами виникнення цього ризику можуть послужити: зміна фінансової спроможності замовника; зміна напрямків моди; зміна асортименту продукції; зміна сезону; зміна економічної ситуації в державі; неправильне прогнозування попиту на продукцію самим підприємством.

Ризики управління зворотами виникають як у випадках необхідності забезпечити зворот отриманої партії постачальнику (виробнику), так і при отриманні зворотів від клієнтів (покупців).

Фінансові збитки і втрати товарного вигляду при зворотах складають суттєву небезпеку для багатьох підприємств, які забезпечують поставки у роздрібну мережу.

Ризики управління логістикою пов'язані з рівнем управління ланцюгами поставок на підприємстві, здатністю підприємства модифікувати свій виробничий план у відповідності із запитами клієнтів і ефективно працювати із постачальниками сировини. В дану групу ризиків включають: структурні ризики; фінансові ризики; ІТ ризики; операційні ризики.

*Структурні ризики* пов'язані з кадровою політикою підприємства і позиціонуванням логістики і управління ланцюгами постачання в структурі управління підприємством.

*Фінансові ризики* в управлінні логістикою пов'язані з управлінням операційним бюджетом: прямими логістичними затратами і скритими логістичними витратами, а також з управлінням оборотним капіталом, “замороженим” в сировині та товарі і ефективним використанням основних засобів логістичного призначення (складами, транспортом і т.д.).

*ІТ ризики* в управлінні ланцюгами постачання пов'язані з повнотою логістичних параметрів і даних, а також їх синхронізації з усіма релевантними системами підприємства.

*Операційні ризики* пов'язані з виконанням операційних процедур, які в свою чергу можуть бути розділені на: транспортні ризики; митні ризики; складські ризики.

Доцільність прийняття конкретного управлінського рішення в природі якого закладений певний ступінь ризику, може бути виявлена шляхом аналізу і оцінки ризику. Це означає, що для ефективного управління необхідно знати не тільки про можливий підприємницький ризик, але і зуміти зробити його якісний аналіз і оцінку.

Рішення про конкретні дії для захисту і зменшення (збільшення) ризику повинні бути деталізовані при глибокому вивченні і аналізі ситуації ризику, які можливі в майбутньому і в теперішньому часі.

Аналіз ризикової ситуації, або ситуації ризику, визначає три взаємопов'язаних умови: наявність невизначеності, аналіз можливих альтернатив розвитку і вибір оптимальної можливості оцінити ймовірність здійснення вибраних варіантів. Визначення видів і величини ризику має характер випадкових процесів, а кількісні оцінки можуть бути отримані при використанні апарату теорії ймовірності. Слід зазначити, що в ситуації ризику, крім ідентифікації причин його виникнення і розрахунку абсолютних величин втрат або прибутку, необхідно ще врахувати ймовірність успіху (втрат), ймовірність відхилення від вибраної мети, можливість позитивних чи негативних наслідків від заходів, що приймаються.

### **Питання для самоконтролю:**

1. Розкрийте сутність поняття ризику та зробіть аналіз різних

визначень ризику.

2. Наведіть приклади ризикових ситуацій як у побуті, так і у виробничій сфері.
3. Наведіть приклади ризикових ситуацій на рівні міста, регіону, держави.
4. Назвіть відомі вам класифікації ризику. Що лежить в основі кожного виду класифікації?
5. Сформулюйте основні причини економічного ризику.