

**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 № 5 – Етапи реалізації програми ризик-менеджменту на  
підприємстві**

**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**

- 5.1. Відповідальність менеджменту за управління ризиком.
- 5.2 Комплексний ризик-менеджмент.
- 5.3 Елементи процесу ризик-менеджменту.

## **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.miiir.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**

- 5.1. Відповідальність менеджменту за управління ризиком.**

В Україні ризик-менеджмент як напрям наукових досліджень, було проголошено у 1998 році. За період свого існування, ризик-менеджмент пройшов ряд трансформацій та розвитку. Так, до 1990-х років управління ризиками здійснювалося на рівні окремих осіб, застосовувався фрагментарний інструментарій та окремі управлінські рішення за схемою «знизу вгору». Нині, завдяки мережі Інтернет, використанню інформаційних технологій, сформувалась нова парадигма ризик-менеджменту, яка комплексно розглядає ризики всіх відділів і напрямів діяльності організації. З'явилася і можливість отримувати порівняльні оцінки по всіх видах ризиків. Якщо раніше управління ризиками розглядали як спеціалізовану діяльність, то в новому підході – це діяльність, яка формує середовище, де менеджери всіх рівнів мають брати участь в процесах забезпечення безпеки підприємства, тобто процесах ризик менеджменту. У науковій літературі по-різному тлумачиться поняття управління ризиком, Найбільш поширеним є визначення ризик-менеджменту як системи управління ризиком у фінансових відносинах. Тому акцентується увага на процесах зменшення або компенсування збитків при настанні несприятливих подій.

За період свого нетривалого існування, ризик-менеджмент як наука пройшов ряд переосмислень та доробок (див. Таблиця 5.1)

**Таблиця 5.1.**

**Етапи розвитку ризик-менеджменту**

Періоди	Етапи і їх особливості	Важливі події
1970-і р.	Мікроризик-менеджмент: управління ризиками відбувається на рівні окремих осіб (брокери, спеціалісти фінансових відділів)	1973 р. – скасування Бреттон-Вудської системи фіксованих валютних курсів і публікація Блеком і Шоулзом формули оцінки вартості опціонів, що дало стимул-реакцію до кількісного виміру і управління валютними ризиками
1980-і р.	1. Управління активами і пасивами на рівні казначейства;  2. Стратегічне управління активами і пасивами шляхом здійснення планування і контролю	Кінець 1980-х рр. – створення концепції «вартість під ризиком» (VAR, Value-at- Risk) – виражена в грошових одиницях оцінка величини, яку не перевищать очікувані протягом даного періоду часу втрати із заданою вірогідністю
1990-і рр.	1. Управління ринковим ризиком шляхом контролю ризику в рамках фінансового департаменту, поява функції «управління ризиками»  2. Управління кредитним ризиком шляхом контролю ризику в рамках фінансового департаменту, розвиток	1996 р. – Міжнародна асоціація спеціалістів по управлінню ризиками почала діяльність в Нью-Йорку і Лондоні. 1997 р. – Risk Metrics Group (дочірня компанія J.p. Morgan) обнародувала спосіб розрахунку показника Credit VAR (аналог показника VAR у сфері кредиту)

	функції «управління ризиками»  3. Управління операційним ризиком шляхом проведення внутрішнього аудиту, вживання функції «управління ризиками»	
Початок XXI ст.	Корпоративний ризик-менеджмент ґрунтується на комплексному підході до управління ризиками, капіталом і оперативному управлінню активами і пасивами	2002 р. – ухвалення закону Сарбейнса–Окслі про захист інвесторів за рахунок підвищення точності і надійності корпоративної інформації, що розкривається відповідно до законодавства про коштовні папери і в інших цілях. Створення Міжнародної професійної асоціації ризику-менеджерів (PRMIA)

**Таблиця 5.2.**

**Основні відмінності між новою та старою парадигмами ризик-менеджменту**

Стара парадигма	Нова парадигма
Фрагментний ризик-менеджмент: кожен відділ самостійно управляє ризиками (відповідно до своїх функцій). Перш за все це стосується бухгалтерії, фінансового і ревізійного відділів	Інтегрований, об'єднаний ризик-менеджмент: управління ризиками координується вищим керівництвом, кожен співробітник організації розглядає ризик-менеджмент як частину своєї роботи
Епізодичний ризик-менеджмент: управління ризиками здійснюється тоді, коли менеджери порохують це необхідним	Безперервний ризик-менеджмент: процес управління ризиками безперервний
Обмежений ризик-менеджмент: стосується перш за все страхованих ризиків, що фінансуються	Розширений ризик: розглядаються всі ризики і можливості їх організації

Традиційно ризик-менеджмент вважався спеціалізованим і відособленою діяльністю, проте новий підхід формує середовище, при якому службовці і менеджери всіх рівнів зацікавлені брати участь в системі ризик-менеджменту.

Сучасний ризик-менеджмент – це безперервна, всеохоплююча система управління ризиками організації, яка включає в себе комплекс різних методів та способів які направлені на усунення перешкод при досягненні основних бізнес-цілей компанії.

На початку 2000-років виникала нова тема в дослідження ризиків - операційні ризики. Найбільш значні події у фінансовому секторі, пов'язані з операційними ризиками, сталися в комерційних банках.

Орган регулювання та нагляду в Україні тлумачить операційний ризик як потенційний ризик для довгострокового існування установи, що виникає через недоліки корпоративного управління, системи внутрішнього

контролю або неадекватність інформаційних технологій і процесів обробки інформації з точки зору керованості, універсальності, надійності, контролюваності і безперервності роботи.

Такі недоліки можуть призвести до фінансових збитків через помилку, невчасне виконання робіт або шахрайство або стати причиною того, що інтереси установи постраждають в якийсь інший спосіб, наприклад, дилери, кредитні працівники або інші працівники перевищують свої повноваження або здійснюватимуть операції в порушення етичних норм або із занадто високим ризиком. Операційний ризик виникає також через неадекватність стратегії, політики і використання інформаційних технологій. До інших аспектів операційного ризику належать ймовірність непередбачених подій, на зразок пожежі або стихійного лиха.

Отже, операційні ризики – це ризики виникнення матеріальних втрат від збою і порушень в роботі установи, що може статися через настання негативних внутрішніх подій, допущених з боку персоналу, функціонування інформаційних технологій та обладнання, а також унаслідок зовнішніх подій.

## **5.2 Комплексний ризик-менеджмент.**

Механізм управління ризиком створюють ряд працівників компанії. Топ-менеджмент насамперед повинен запропонувати інструменти і методи ризик-менеджменту, що підходять для різних факторів ризику. Потім, і це складніше, він повинен вирішити наскільки інтегрованим чи дезінтегрованим має бути механізм управління ризиками. Це потребує розробки і реалізації організаційних структур, систем і процесів для управління ризиком.

Високоінтегрований підхід до ризик-менеджменту передбачає загальну термінологію, інструменти, методи і періодичну оцінку профілю ризику для всієї організації загалом. Такий підхід особливо ефективний тоді, коли фактори ризику спільні для всієї компанії і її підрозділів і коли прийоми ризик-менеджменту, розроблені в одному з підрозділів, можна з успіхом застосувати в інших.

Дезінтегрований підхід до ризик-менеджменту дозволяє кожному підрозділу компанії створювати свої прийоми ризик-менеджменту і свою мову. Такий підхід зазвичай використовують, якщо в кожного підрозділу свої фактори ризику і вони діють незалежно. Такий підхід потребує від менеджменту великих зусиль для розподілу ресурсів організації.

Компанії-лідери усвідомили, що весь спектр ризиків не можна оцінити інтуїтивно та кожен окремо. Тому вони розробили схему комплексного ризик-менеджменту, що допомагає впевнено досягати своїх цілей.

Такий комплексний (інтегративний) підхід до ризик-менеджменту дозволяє:

- розглядати ризик більше як сприятливу можливість, а не загрозу, якої слід уникнути;
- використовувати конкурентні переваги («важіль»), фокусуючи

увагу на критичних факторах успіху;

- нарощувати багатство акціонерів за рахунок скорочення негативних факторів ризику (збитку) і збільшення віддачі від позитивних (сприятливих можливостей);

- задіяти всі управлінські сили, а не тільки фінансистів.

Найвищий (світовий) клас ризик-менеджменту включає:

- структуру ризик-менеджменту, наявну в організації для забезпечення своєчасного визначення ризику і для комунікацій щодо управління ризиком;

- ресурси достатнього обсягу, потрібні для реалізації завдань ризик менеджменту;

- культуру ризику, що підсилює управлінські рішення у сфері ризик менеджменту;

- інструменти і прийоми, розроблені для забезпечення ефективного і постійного ризик-менеджменту.

Існує певна логіка розвитку ризик-менеджменту, що передбачає його плавний, поетапний перехід від нижчих форм до вищих. Аналіз показує, що управління ризиками проходить у кілька етапів.

1 етап. Керівництво компанії дотримується так званого «оборонного» підходу, коли увага зосереджена на виявленні і протидії факторам ризику, які являють загрозу для бізнесу компанії. Фахівці компанії домагаються того, щоб усі бізнес-процеси проходили без відхилень від відповідних нормативів.

2 етап. Менеджери домагаються як можна меншого розкиду значень запланованих показників (тобто мінімізують стандартне відхилення). Наголос робиться на бенчмаркінг і на масштабне впровадження досвіду найкращих компаній у своїй галузі.

3 етап. «Наступальний» етап характеризується тим, що керівництво компанії сприймає ризик-менеджмент як ефективний інструмент для підвищення ринкової вартості компанії і, відповідно, багатства її власників. Це вже, так би мовити, «вищий пілотаж» в управлінні ризиками.

### **5.3 Елементи процесу ризик-менеджменту.**

У процесі ризик-менеджменту для всього підприємства можна виділити вісім елементів (рис. 5.1). Реалізація процесу управління ризиком (архітектури ризику) – це не стільки розробка заходів протидії факторам ризику, скільки зміна управлінської парадигми організації, що виражається в тім, як підприємство:

- організує свою систему керування (це дозволяє по-новому глянути на компанію і те, як вона справляється з внутрішніми і зовнішніми проблемами);

- розподіляє відповідальність за досягнення своїх стратегічних цілей на всіх рівнях організації;

- спирається на ризик-менеджмент як основу конкурентної переваги, тобто як аналізують ризики та управляють ними в компанії.

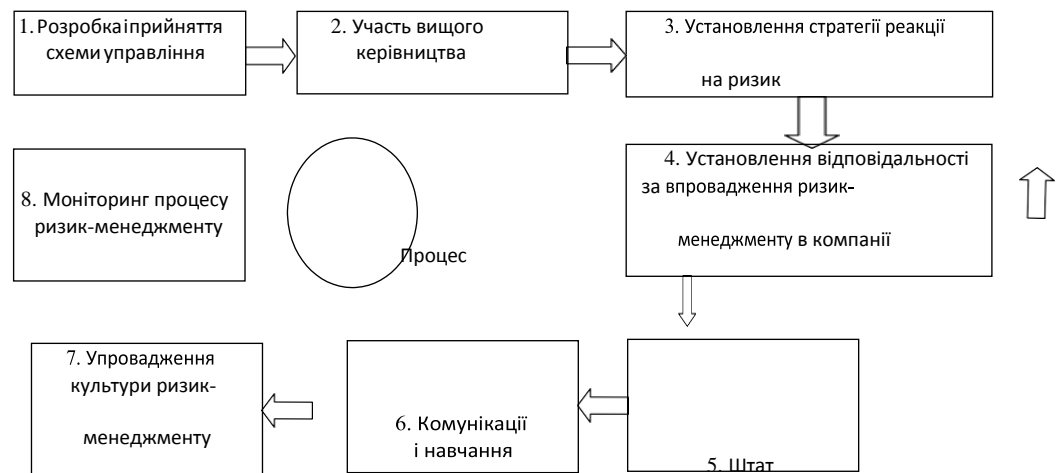


Рис. 5.1. Елементи процесу ризик-менеджменту

Практика ризик менеджменту свідчить про те, що у компанії обов'язково має бути формалізована схема ризик-менеджменту для того, щоб упровадити його в повсякденне життя компанії (рис. 5.2). Елементами цієї схеми можуть бути такі:

*Політика ризик-менеджменту.* Заява про політику ризик-менеджменту на підприємстві розкриває підхід до нього і ступінь прийняття ризику. Політика також визначає відповідальність за її реалізацію.

*Установлення відповідальності персоналу і призначення ресурсів для реалізації ризик-менеджменту.* Для цього потрібно визначити, які ресурси (грошові і людські) потрібні для запровадження в життя ризик-менеджменту, моніторингу і координації.

*Реалізація ризик-менеджменту.* Реалізація процедури ризик-менеджменту містить у собі формалізацію процесу виявлення факторів ризику, оцінки ризику з погляду його наслідків і їх імовірності та ключових аспектів процесу впливу на ризики.

Перевірка процедури ризик-менеджменту і звіт про нього. Цим самим формалізується процес аналізу ризик-менеджменту і відповідальності (форми і регулярність доповідей).

Плани організації з ризик-менеджменту	Рада директорів і комітет з ризик-менеджменту	Стратегія ризик-менеджменту
	Директор та інші вищі керівники	Політика ризик-менеджменту
	Керівники підрозділів	Чіткі вказівки з ризик-менеджменту
	Персонал	
Плани з ризик-менеджменту підрозділів		
Відомості про події		

Рис. 5.2. Процес ризик-менеджменту в компанії

Політику у сфері ризику компанії має прийняти менеджмент і схвалити рада директорів.

1. *Участь вищого керівництва в ризик-менеджменті.* За управління



компанією насамперед відповідають рада директорів і директор компанії. Вони повинні використовувати всі свої можливості для досягнення таких найважливіших цілей:

- захист і дотримання прав та інтересів акціонерів, особливо в тій частині, де вони можуть розходитися з інтересами топ-менеджменту;
- упевненість, що процедури управлінського контролю і доповідей задовольняють і відповідають вимогам. Згідно з нормами інформування інформація, яку надають акціонерам, має бути реалістичною та своєчасною. Управління ризиком – це ключова частина цих цілей.

2. *Установлення стратегії реакції на ризик.* Ураховуючи припустимі границі ризику, керівництво має вжити заходів для зменшення рівнів ризику, якщо вони неприпустимі, чи для ліквідації обмежень, які заважають досягненню цілей. Менеджмент має відреагувати для того, щоб поліпшити процес управління і скоротити розрив між профілем ризику компанії та наявною в керівництві компанії схильністю до ризику.

Ці дії можливо виразити в реакціях менеджменту на ризик, як це викладено в табл. 5.3.

Таблиця 5.3.

Методи впровадження поінформованості про ризики

Компанія	Метод	Опис
Chase	Акціонерна додана вартість (SVA)	Вимір прибутку підрозділів вирахуванням плати за ризиковане використання капіталу з прибутку
DuPont	Філософія ризику	Зв'язування ризику з бізнес-стратегією і встановлення контролю за ним
	Прибуток з урахуванням ризику (EaR)	Мінімізація потенційно можливих збитків у межах визначеного довірчого інтервалу – інтуїтивно зрозуміла мова ризик-менеджменту
Microsoft	Intranet	Використання мережних способів одержання і використання знань та інформації
	Час на індивідуальні зустрічі ризик-менеджерів з іншими працівниками	Консультації членів груп ризик-менеджменту іншим працівникам; використання ефекту «зворотної хвилі» – знань і умінь працівників, яких консультують
United Grain Growers (UGG)	Обмін інформацією	Чітко сформульована політика у сфері ризику і ступінь його допустимості
	Аналітичні методи	Вимір ризиків і розробка сценаріїв
Unocal	Оцінка ризику	Обов'язкова щорічна оцінка ризиків у підрозділах компанії. Заміна підходу, ґрунтованого на дотриманні інструкцій, під час проведення внутрішньої ревізії, аналізу стану навколишнього середовища, безпеки і здоров'я персоналу, підходом, що спирається на оцінку ризиків і «взаємні перевірки»