

**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 № 7 – Міжнародні стандарти у процесі управління ризиками
суб'єктів господарювання**

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

7.1. Характеристика світових стандартів ризик-менеджменту.

7.2 Призначення та основні положення міжнародних стандартів ризик-менеджменту ISO 31000:2018 «Ризик-менеджмент» (Risk management – Guidelines), COSO ERM «Управління ризиками організацій. Інтегрована модель»

7.3 FERMA «Управління ризиками Федерації європейських асоціацій ризик-менеджменту». Впровадження міжнародних стандартів на вітчизняних підприємствах.

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.mirr.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>

Текст лекції

7.1. Характеристика світових стандартів ризик-менеджменту.

Існує багато описів різноманітних видів того, що включає в себе поняття «ризик-менеджмент», як його використовують та з якою метою. Для того, щоб дійти згоди з основних питань ризик-менеджменту було створено міжнародні стандарти, в яких описуються такі аспекти, як термінологія, що використовується; процес управління проектами практичного використання ризик - менеджменту; організаційна структура та мета ризик-менеджменту.

Ключовим стандартом для управління ризиками є ISO 31000 «Загальні керівні вказівки щодо принципів та втілення ризик-менеджменту». До затвердження цей документ пройшов довгий шлях. :

- міжвідомчий технічний комітет OB/7 «Стандартів Австралії» / «Стандартів Нової Зеландії» розробив стандарт AS/NZS 4360 «Управління ризиком» (уперше виданий у листопаді 1995 року, переглянутий у 1999 році і востаннє переглянутий у 2004).
- Організації зі стандартів Канади (1997 рік) та Японії (2001 рік) прийняли свої власні версії
- у 2002 році ISO та Міжнародна Електротехнічна Комісія (IEC) опублікували Настанову ISO/IEC 73 «Управління ризиком».

Стандарт AS/NZS 4360 відповідає глобальній потребі у загальних настановах із застосування управління ризиками на підприємствах всіх розмірів як приватних, так і державних.

У вересні 2004 року TMB (Керівне технічне бюро) ISO, запропонував Японському комітету індустріальних стандартів (JISC) до нової робочої теми (NWIP) заснувати робочу групу (WG) для розроблення стандарту.

Під час перегляду робочою групою Настанови ISO/IEC 73:2002 екстенсивно обговорювалась взаємозалежність між управлінням ризиками і безпекою.

У стандарті ISO 31000, як у документі високого рівня, повинні розглядатися усі види ризиків, враховуючи безпеку і навколишнє середовище, а розділи «Вступ» і «Сфера застосування» будуть мати чітко стандартний характер загального документа високого рівня, що поважає різноманітність потреб його користувачів.

Стандарт ISO 31000 є початком того, що багато національних та регіональних органів зі стандартизації розроблять ряд посібників для доповнення і пояснення реалізації нового стандарту.

Даний стандарт дає загальне розуміння того, як розробити, впровадити і підтримувати ефективну систему управління ризиками в рамках галузі, підприємства та ін.

Впроваджуючи ISO 31000, компанія може порівняти свою практику управління ризиками з міжнародним досвідом і привнести свій власний досвід у світову практику управління ризиками.

До основоположних стандартів ризик-менеджменту відносять також:

- стандарт, розроблений Федерацією Європейських Асоціацій Ризик Менеджерів («FERMA»);
- деякі постулати закону «Сарбейнса-Окслі»;
- стандарт «COSO II»;
- південно - африканський стандарт - «KING II».

Використовувати стандарти у процесі управління ризиками можна не лише в рамках організацій. Вчені показали, як можна застосовувати міжнародні стандарти на державному рівні на прикладі «Державної програми соціального та економічного розвитку України».

Велика частина проаналізованих стандартів – «COSO II», «FERMA» – діють на основі угоди їх учасників. Один з небагатьох законодавчо затверджених стандартів у сфері управління ризиками – це «Закон Сарбейнса-Окслі». Але і цей закон не гарантує успішності дій і процедур. Компаніям необхідний свій стандарт, що допомагає складати регламенти та інструкції, які визначають:

- принципи взаємодії між структурними підрозділами компанії у сфері управління ризиками;
- чіткий розподіл функцій, повноважень і відповідальності між підрозділами компанії в сфері управління ризиками;
- систему контролю та повноваження контролюючих структурних підрозділів;
- норми і вимоги за операціями, що несе ризик.

7.2 Призначення та основні положення міжнародних стандартів ризик-менеджменту ISO 31000:2018 «Ризик-менеджмент» (Risk management – Guidelines), COSO ERM «Управління ризиками організацій. Інтегрована модель»

Стандарт ISO 31000 на управління ризиком призначений для:

- збільшення ймовірності досягнення мети;
- заохочення активного управління та впровадження елементів управління ризиками в загальний процесний підхід сертифікованих підприємств;
- інформування про необхідність виявлення та усунення ризиків в масштабах всієї організації;
- покращення виявлення можливостей і загроз;
- вдосконалення фінансової звітності;
- підвищення ефективності управління та рівня довіри зацікавлених сторін;
- створення надійної основи для прийняття рішень та планування;
- поліпшення контролю, ефективного розподілу і використання

ресурсів для усунення ризику, підвищення оперативної ефективності і дій;

- підвищення здоров'я і техніки безпеки, а також охорони навколишнього середовища, ефективного запобігання втрат;
- мінімізації втрат;

поліпшення корпоративного навчання та корпоративної стабільності

Одним з небагатьох законодавчо затверджених стандартів у сфері управління ризиками є «Закон Сарбейнса-Окслі» (Sarbanes-Oxley Act). Даний закон розглядає, перш за все, питання внутрішнього контролю і достовірності фінансової звітності, а також опосередковано регулює процес управління ризиками. У законі немає керівних вказівок з розробки конкретних процедур фінансового контролю. Стандарт пропонує аналіз даних, що надходять щодо хід процесів і перевірку відповідності шляхом аудиту.

Якщо отримані результати свідчать про підвищений рівень ризику, то необхідне застосування документованих дій. Вирішуючи питання про застосування необхідних процедур фінансового контролю, керівник повинен виявити, які угоди можуть бути ризикованими.

Якщо не враховувати ризики по кредитах і активів, то основними джерелами фінансових ризиків, відповідно до закону, є:

- точність обчислення доходів;
- рішення по закупівлях і своєчасність поставок;
- управління продукцією;
- витрати на робочу силу і точність виконання робіт;
- управління активами;
- управління витратами;
- точність рахунків;
- дебіторська / кредиторська заборгованість.

У 2001 році Комітет спонсорських організацій Комісії Тредвея (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, «COSO») спільно з компанією «PriceWaterHouseCoopers» ініціював проект розробки принципів ризик менеджменту (Enterprise Risk Management -Integrated Framework).

Відповідно до розроблених принципів ризик-менеджмент це:

- процес, що охоплює всю діяльність підприємства, в якому задіяні співробітники на різних рівнях управління;
- інструмент, що дозволяє досягти поставлених стратегічних цілей;
- технологія виявлення ризиків та управління ними;
- спосіб застрахувати діяльність підприємства від можливих помилок менеджменту або ради директорів.

Стандарт «COSO II» покликаний вирішити такі завдання:

- визначити рівні ризику відповідно до стратегії розвитку;
- удосконалювати процеси прийняття рішень щодо реагування на

виникаючі ризики;

- скоротити число непередбачених подій і збитків у господарській діяльності;
- визначити всю сукупність ризиків;
- управляти всією сукупністю ризиків;
- використовувати сприятливі можливості;
- раціонально використовувати капітал.

Найновіший південноафриканський стандарт «KING II» є своєрідним зразком для управління ризиками. Він представляє собою збірник типових рішень у практиці ризик-менеджменту, постійно поповнюється і є посібником для навчання ризик - менеджерів. У даному стандарті доступно виражаються ідеологія процесу і бажані стадії.

Таким чином, адаптація вказаних процедур під особливості конкретної компанії можуть допомогти під час досягнення бажаного результату.

Управління ризиками в сфері безпеки інформації регулює стандарт ISO 27005. В ньому представлено загальне керівництво з управління ризиками інформаційної безпеки. Він підтримує загальні концепції, викладені в ISO / IEC 27001, і призначений для «сприяння адекватному забезпеченню інформаційної безпеки на основі ризик - орієнтованого підходу». Цей Міжнародний стандарт можна застосовувати до всіх видів підприємств (комерційних, державних установ, некомерційних організацій), які планують управляти ризиками інформаційної безпеки.

7.3 FERMA «Управління ризиками Федерації європейських асоціацій ризик-менеджменту». Впровадження міжнародних стандартів на вітчизняних підприємствах.

Модель управління ризиками «FERMA» була розроблена Федерацією європейських асоціацій ризик-менеджерів (*Federation of European Risk Management Association - FERMA*). Стандарт управління ризиками (*Risk Management Standard - RMS*) є *результатом спільної роботи кількох провідних організацій, які займаються питаннями ризик-менеджменту у Великобританії - Інституту ризик-менеджменту (IRM), Асоціації ризик-менеджменту і страхування (AIRMIC), а також Національного форуму ризик-менеджменту в громадському секторі. Крім цього, в розробку стандартів великий внесок внесли професійні організації та об'єднання, які займаються питаннями управління ризиками та виявляють великий інтерес до тематики ризик-менеджменту.*

Стандарт з управління ризиками «FERMA» був розроблений спільно з інститутом ризик-менеджменту у Великобританії (*The Institute of Risk Management*), Асоціацією ризик-менеджменту та страхування (*The Association of Insurance and Risk Management*) і Національним Форумом ризик-менеджменту в Громадському Секторі (*The National Forum for Risk*

Management in the Public Sector) і прийнятий в 2002 році. У розробку цього стандарту великий внесок внесли організації, що на професійному рівні займаються питанням управління ризиками. Даний документ містить основні визначення, пояснює внутрішні та зовнішні фактори ризику, процеси управління ризиками, методологію та технологію оцінки та аналізу ризиків, а також загальні обов'язки ризик менеджера.

Відповідно до стандарту «FERMA», до обов'язків фахівця з ризиків відносяться:

- розробка програми управління ризиками,
- супровід її реалізації,
- координація співробітництва підрозділів організації,
- створення програм зі зменшення втрат і заходів з підтримки

безперервності бізнес-процесів.

Основні поняття стандарту управління ризиками *FERMA*

1. Ризик-менеджмент - напрямок менеджменту що швидко розвивається. Існує безліч описів різних видів того, що включає в себе поняття ризик-менеджменту.

Поняття ризик-менеджменту включає в себе аналіз і оцінку сильних і слабких сторін організації в самому широкому сенсі, з точки зору взаємодії зі всілякими контрагентами. Існує багато шляхів досягнення цілей ризик-менеджменту, тому практично неможливо об'єднати всі напрямки в єдиний документ. Саме тому Стандарт управління ризиками не покликаний бути нормативним, застосування його положень не призведе до заповнення відповідних форм або до початку сертифікаційного процесу. У відповідності зі стандартом *PERMA* виділяють наступні чотири *зовнішніх* типи ризиків:

- фінансові (процентна ставка, курс валют, кредит);
- стратегічні (конкуренція, зміни споживчого ринку, галузеві зміни);
- операційні (законодавство, культура, склад ради директорів);
- небезпеки (договору, природні небезпеки, постачальники, навколишнє середовище).

До *внутрішніх* факторів відносять ліквідність коштів, грошовий потік, дослідження, інтелектуальний капітал, комерційну службу, персонал, майно, продукцію і послуги, бухгалтерський облік, інформаційні технології, набір кадрів, поставки сировини.

Процес ризик-менеджменту відповідно до моделі *FERMA* (рис.1). Ризик-менеджмент сприяє захисту організації та капіталізації допомогою:

- застосування *системного підходу*, який дозволяє планувати і здійснювати довгострокову діяльність організації;
- *вдосконалення процесу прийняття рішень* та стратегічного планування шляхом формування загального розуміння структури бізнес-процесів, змін, які відбуваються навколо, потенційних можливостей і загроз для компанії;
- вкладу в процес *найбільш ефективного використання* / варіанту розміщення капіталу і ресурсів організації;

- зменшення ступеня невідомості менш критичних аспектів діяльності організації;
- захисту всіх майнових інтересів організації, збереження і поліпшення іміджу компанії;
- підвищення кваліфікації співробітників і створення єдиної бази "знань";
- оптимізації бізнес-процесів.

2. Аналіз та оцінка ризиків. У відповідності зі стандартами *ISO / IEC* оцінка ризику - це аналіз ризику і якісна / кількісна його оцінка.

1) Ідентифікація. Ідентифікація ризиків представляє процес, при якому виявляється схильність компанії невідомості, ризикам. Мається на увазі наявність найбільш повної інформації про саму організацію, ринку, існуючому законодавстві, політичному, соціальному і культурному оточенні, а також інформації про стратегії компанії, її русі до поставлених цілей.

Будь-які бізнес-процеси можна класифікувати за різними параметрами, наприклад таким чином:

- *стратегічні* - довгострокові цілі компанії, до них належать питання наявності і достатності капіталу, існуючі політичні ризики, зміни законодавства, репутація компанії та її імідж, зміни, що відбуваються в навколишньому середовищі;
- *операційні* - поточні щоденні питання, успішне вирішення яких приведе до досягнення стратегічних цілей компанії;
- *фінансові* - управління та контроль за фінансовими ресурсами організації, вплив зовнішніх чинників, таких як наявність кредитних коштів, зміна курсу валют, процентної ставки і т.п. ;
- *управління знаннями та інформацією* - володіння, управління і контроль за інтелектуальною власністю організації; охорона комерційної таємниці використання всіх сучасних способів обміну та зберігання інформації;
- *регулятивні* - повна відповідність законодавству в питаннях охорони праці, охорони навколишнього середовища і прав споживачів, техніки безпеки тощо.

Зазвичай ідентифікація ризиків здійснюється незалежними консультантами.

2) Опис. Даний етап полягає в докладному описі виявлених ризиків, що використовує певну форму. Враховуючи ймовірності та наслідки виявлених ризиків, на даному етапі можливе виділення пріоритетних ризиків, з якими необхідно працювати надалі.

3) Вимірювання. Вимірювати ризики можна кількісним, якісним або змішаним способом. Імовірність, наслідки і вплив ризиків можуть бути виміряні як високі, середні і низькі. Кожна організація вибирає індивідуальні методи оцінки в залежності від специфіки свого бізнесу.

4) Методи і технології аналізу ризиків. Аналіз ризиків можна здійснювати за допомогою різних методів і технологій. Деякі з них

застосовні тільки для позитивних чи негативних ризиків, інші - для всіх видів.

Методи і технології оцінки позитивних ризиків:

- маркетингові дослідження;
- перспективний аналіз;
- тестування;
- НД та ДКР;
- аналіз бізнес-ефекту.

Методи і технології оцінки будь-яких ризиків:

- моделювання взаємозалежностей;
- *SWOT* -аналіз;
- "дерево подій";
- підтримку безперервності бізнес-процесів;
- *BPEST*-аналіз (бізнес, політичний, економічний, соціальний аналіз);
- опціональне моделювання;
- прийняття рішень в умовах ризику і невизначеності;
- статистичний аналіз;
- побудова тенденцій і дисперсії;
- *PESTLE*-аналіз.

Методи і технології оцінки негативних ризиків:

- аналіз загроз;
- "дерево помилок";
- *FMEA*-аналіз.

5) Карта ризиків (*Risk Profile*). Після опису ризиків доцільно побудова карти ризиків, яка дає ризикам зважену оцінку, а також розставляє пріоритети заходів щодо зниження ризику. Розробка карти дозволяє виявити ризикові зони бізнесу, описати існуючі в даний час методи контролю за ризиками та розробити заходи щодо вдосконалення контролю або зміни його механізмів. Крім цього карта ризиків - це відмінний інструмент для призначення відповідальних за виконання тих чи інших контрольних заходів, розподілу людських ресурсів.

3. Якісна / кількісна оцінка ризиків. Слідом за проведенням аналізом ризиків необхідно оцінити виявлення ризику, розробивши критерії для даної компанії (вони можуть включати облікову політику, собівартість продукції, законодавчі вимоги, соціально-економічні аспекти, очікування зацікавлених осіб і т.д.) . Оцінка дозволить визначити значимість кожного ризику для організації, що буде основою для подальшої розробки системи покриття ризиків.

4. Заходи з управління ризиками. Вони спрямовані на вибір найбільш прийнятних методів для зміни ступеня ризику, сюди входять контроль ризику, заходи щодо передачі, фінансуванню та попередження ризику і т.п.

Варто враховувати, що в даній моделі фінансування ризику (програма страхування) розуміється як фінансування наслідків ризику. Зазвичай

фінансування ризиків не передбачає вкладення коштів у заходи з управління ризиками (*ISO / IEC Guide 73*).

Система заходів повинна бути спрямована на забезпечення наступного мінімуму:

- надійність і ефективність роботи компанії;
- ефективність системи внутрішнього контролю (СВК);
- відповідність законодавству.

Розроблені заходи з управління ризиками будуть гарантувати надійність і ефективність діяльності компанії завдяки визначенню ризиків, які потребують підвищеної уваги з боку керівництва, а також розстановці пріоритетів ризиків, орієнтуючись на цілі організації.

При оцінці ефективності системи внутрішнього контролю основним критерієм є *попередження ризику* встановленими методами. Також ефективність оцінюється шляхом зіставлення витрат на заходи з управління ризиками з зменшенням ступеня схильності ризику. Крім того, можна оцінити можливий збиток при відсутності заходів з управління ризиками. Це дозволить прийняти керівництву рішення про проведення конкретного заходу. Ще одним важливим напрямком системи внутрішнього контролю є *відповідність законодавству*, це невід'ємна частина успішної діяльності організації.

Основою фінансування більшості ризиків є страхування, однак не всі ризики підлягають страхуванню (здоров'я співробітників, соціально-екологічні аспекти, репутація та ін.

5. Моніторинг. Ефективність управління ризиками в організації може бути досягнута тільки при своєчасному контролі та внесення при необхідності коректив у процес управління ризиками. Цей етап передбачає проведення не тільки аудиту системи управління ризиками, а й здійснення постійного моніторингу відповідності стандартам управління ризиками. Моніторинг надає впевненість керівництву у використанні вірних методів внутрішнього контролю, а також в коректному слідуванні процедурам програми управління ризиками. Система постійного моніторингу дозволяє:

- робити аналіз ефективності впроваджених заходів щодо зміни ступеня ризику;
- забезпечувати необхідний рівень достовірності інформації;
- акумулювати необхідний досвід і знання для подальшого прийняття рішень, як при аналізі, так і при оцінці ризиків, методів і способів управління ними.