

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**

**ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
МІСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА імені О. М. БЕКЕТОВА**

**М. В. Боровик**

**РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТ**

**КОНСПЕКТ ЛЕКЦІЙ**

*(для здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти  
всіх форм навчання спеціальності 073 – Менеджмент)*

**Харків  
ХНУМГ ім. О. М. Бекетова  
2023**

УДК 330.131.7

**Боровик М. В.** Ризик-менеджмент : конспект лекцій для здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти спеціальності 073 – Менеджмент / М. В. Боровик ; Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. – Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2023. – 63 с.

Автор

д-р екон. наук, проф. М. В. Боровик

Рецензент

**Н. О. Кондратенко**, доктор економічних наук, професор, професор кафедри менеджменту і публічного адміністрування (Харківський національний університет міського господарства імені О. М. Бекетова)

*Рекомендовано кафедрою менеджменту і публічного адміністрування, протокол № 1 від 1 вересня 2022 р.*

Конспект лекцій складено з метою допомогти здобувачам другого (магістерського) рівня вищої освіти спеціальності 073 – Менеджмент під час підготовки до занять, модульного контролю та підсумкового контролю з навчальної дисципліни «Ризик-менеджмент».

© М. В. Боровик, 2023

© ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2023

## ЗМІСТ

Вступ .....	4
Тема 1 Поняття, сутність і зміст ризик-менеджменту .....	5
1.1 Ризик-менеджмент як галузь наукового управління .....	5
1.2 Зміст ризик-менеджменту .....	7
1.3 Історія виникнення ризик-менеджменту .....	10
Тема 2 Невизначеність та ризик .....	11
2.1 Сутність невизначеності та ризику .....	11
2.2 Основні фактори ризику .....	15
2.3 Природа ризиків .....	16
Тема 3 Види ризиків .....	18
3.1 Основні підходи до визначення ризиків .....	18
3.2 Класифікація ризиків .....	19
Тема 4 Закони і принципи ризик-менеджменту .....	21
4.1 Закони управління ризиками .....	21
4.2 Принципи ризик-менеджменту .....	23
Тема 5 Методологія ризик-менеджменту .....	26
5.1 Поняття та види методів управління ризиками .....	26
5.2 Стратегія, політика і тактика ризик-менеджменту .....	28
Тема 6 Особливості управління зовнішніми та внутрішніми ризиками ....	34
6.1 Зовнішнє середовище організації та пов'язані з ним ризики .....	34
6.2 Причини виникнення та управління внутрішніми ризиками організації .....	39
Тема 7 Прийняття управлінських рішень в умовах ризику та невизначеності .....	46
7.1 Поняття і сутність управлінських рішень .....	46
7.2 Процедура підготовки, прийняття та реалізації управлінських рішень .....	47
7.3 Методи розробки і прийняття управлінських рішень в системі ризик-менеджменту .....	50
Тема 8 Система управління ризиками .....	55
8.1 Організація процесу управління ризиками .....	55
8.2 Елементи системи управління ризиками .....	57
Список рекомендованих джерел .....	61

## ВСТУП

Навчальна дисципліна «Ризик-менеджмент» має на меті формування знань і навичок застосування методів управління ризиками, які дозволяють обґрунтовувати та приймати управлінські рішення щодо управління ризиками в умовах невизначеності.

Основними завданнями вивчення дисципліни «Ризик-менеджмент» є:

- ознайомлення студентів з теоретичними засадами ризик-менеджменту,
- оволодіння практичними навичками визначення ризиків та застосування методів управління ризиками;
- засвоєння знань щодо особливостей управління ризиками, визначення факторів, що впливають на ризик;
- опанування практичних навичок розробки, обґрунтування та прийняття управлінських рішень в умовах ризику та невизначеності;
- засвоєння знань щодо створення системи управління ризиками.

Вивчення навчальної дисципліни «Ризик-менеджмент» є теоретична та практична підготовка здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти з такої фахової компетентності як вміння виявляти, класифікувати та нейтралізувати ризики прийняття та реалізації управлінських рішень в умовах невизначеності умов і вимог.

Результатом вивчення дисципліни «Ризик-менеджмент» має бути досягнення здобувачами такого теоретичного рівня знань і практичних навичок, який дозволить їм:

- демонструвати знання теоретичних та методологічних основ ризик-менеджменту;
- вміти виявляти, класифікувати та нейтралізувати ризики прийняття та реалізації управлінських рішень;
- мати навички управління ризиками в умовах невизначеності умов і вимог.

## ТЕМА 1

### ПОНЯТТЯ, СУТНІСТЬ І ЗМІСТ РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТУ

#### 1.1 Ризик-менеджмент як галузь наукового управління

**Поняття ризику.** Незважаючи на широке використання поняття ризик, в науковій літературі немає єдиного підходу до визначення ризику.

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

**Ризик** – це можливість виникнення в майбутньому будь-яких несприятливих ситуацій та негативних наслідків.

Поняття «ризик» тісно пов'язане з поняттями «ймовірність» і «невизначеність».

**Ймовірність** – це поняття, що дозволяє дати кількісну оцінку можливості виникнення певної події.

**Невизначеність** – це неповнота або неточність інформації про умови здійснення господарської діяльності, про наміри і поведінку інших її учасників. При цьому провести аналіз і оцінку можливих наслідків неможливо через нестачу даних. Ризик характеризує таку ситуацію, в якій можливо виявити перелік можливих наслідків і кількісно оцінити їх вірогідність, використовуючи економіко-математичні методи.

Якщо можливо кількісно і якісно визначити ступінь ймовірності тієї чи іншої події, то говорити слід про ризик, якщо немає – про невизначеність.

**Управління ризиками.** *Управління ризиками* – область сучасного управління, пов'язана зі специфічною діяльністю менеджерів в умовах невизначеності, складного вибору варіантів управлінських дій.

Ризик проявляється в процесі реалізації продукції виробничо-господарської системи і виступає одним з кінцевих результатів управління.

**Сутність ризик-менеджменту.** В системі управління організацією

підсистема, що відповідає за управління ризиками, з середини ХХ ст. традиційно називається «ризик-менеджмент».

***Ризик-менеджмент*** – один з напрямків сучасного менеджменту, що вивчає проблеми управління ризиками, що виникають в діяльності самостійної господарської організації.

Ризик-менеджмент можна визначити як систему прийняття та виконання управлінських рішень, спрямованих на зменшення впливу наслідків реалізації ризиків на діяльність організації.

*Особливості ризик-менеджменту:*

по-перше, ризик-менеджмент – система, що об'єднує осіб, які приймають рішення, і виконавців, що встановлює зв'язку між ними і порядок їх взаємодії;

по-друге, це дійсно менеджмент, тобто діяльність, в процесі якої приймаються і виконуються управлінські рішення;

по-третє, метою системи управління ризиками є зменшення впливу непередбачених подій на діяльність організації.

*Ризик-менеджмент* – в широкому сенсі – процес виявлення і оцінки ризиків, а також вибір методів та інструментів управління для мінімізації ризику.

Ризик-менеджмент включає в себе:

- ідентифікацію, аналіз та оцінку ризиків;
- превентивну розробку програми заходів щодо ліквідації наслідків кризових ситуацій;
- розробку механізмів виживання;
- створення системи страхування;
- прогнозування розвитку підприємства з урахуванням можливої зміни кон'юнктури та інші заходи.

**Структурні елементи ризик-менеджменту.** *Структурні елементи ризик-менеджменту:* ідентифікація ризику; оцінка ризику; контроль за ризиком; фінансування ризику (грошові витрати на ризик-менеджмент).

У теорії і практиці ризик-менеджменту можна виділити три *основні*

*напрями:*

- перший, пов'язаний з розробкою системи заходів, спрямованих на попередження та профілактику ризиків;
- другий, стосується питань мінімізації негативних наслідків, які можуть заподіяти ризики організації;
- третій, пов'язаний з можливістю отримувати в ситуаціях ризику додаткові доходи або інші комерційні переваги.

**Етапи ризик-менеджменту.** У ризик-менеджменті прийнято виділяти кілька етапів:

- на першому відбувається виявлення ризику з супутньою оцінкою ймовірності його реалізації і масштабу наслідків;
- на другому здійснюється розробка ризик-стратегії з метою зниження ймовірності реалізації ризику і мінімізації можливих негативних наслідків;
- на третьому вибираються методи і інструменти управління виявленим ризиком;
- на четвертому проводиться безпосереднє управління ризиком;
- на заключному етапі оцінюються досягнуті результати і коригується ризик-стратегія.

Ключовим етапом ризик-менеджменту вважається вибір методів і інструментів управління ризиком.

## **1.2 Зміст ризик-менеджменту**

**Головна мета ризик-менеджменту.** *Головна мета ризик-менеджменту* – забезпечення максимальної ефективності управління ризиками організації.

Ефективність будь-якої діяльності визначається як відношення ефекту, отриманого в результаті зазначеної діяльності, до витрат, понесених у процесі її здійснення.

Оскільки ризик-менеджмент зачіпає найрізноманітніші сфери діяльності

організації, то всі використовувані в розрахунках показники доцільно приводити в вартісному вираженні.

**Основні завдання ризик-менеджменту.** Для досягнення поставленої мети в рамках ризик-менеджменту вирішуються такі *основні завдання*:

- 1) профілактика виникнення ризиків;
- 2) мінімізація шкоди, заподіяної ризиками;
- 3) максимізація додаткового прибутку, одержуваного в результаті управління ризиками.

**Загальні підходи до управління ризиками.** З точки зору своєчасності прийняття рішення щодо попередження та мінімізації втрат можна виділити три підходи до управління ризиками (табл. 1.1).

Таблиця 1.1 – Підходи до управління ризиками та їх зміст

Підхід до управління ризиками	Зміст підходу
Активний підхід	Означає максимальне використання менеджером засобів управління ризиками для мінімізації їх наслідків. При цьому підході всі господарські операції здійснюються після проведення заходів по попередженню можливих фінансових втрат
Адаптивний підхід	Заснований на урахуванні в процесі управління, умов господарювання що склалися, а саме управління ризиками здійснюється в ході проведення господарських операцій. При цьому неможливо запобігти весь збиток в разі настання ризикової події, а можна уникнути лише частини втрат
Консервативний підхід	Передбачає, що керуючий вплив на фінансові ризики починаються після настання ризикової події, коли підприємство вже отримано збиток. В цьому випадку метою управління є локалізація збитку в рамках якої-небудь однієї фінансової операції або одного підрозділу

**Ризик-менеджер в організації.** Для прийняття та виконання управлінських рішень, спрямованих на зниження ймовірності виникнення несприятливого результату і мінімізацію можливих втрат, викликаних реалізацією ризику, найпростішим рішенням прийнято вважати введення в організації посади *ризик-менеджера* і створення органу, який координує дії з управління основними видами ризику.



У функціональні обов'язки ризик-менеджера входить управління ризиками. У роботі по управлінню ризиками не можна не враховувати типове ставлення людини до ризику. Залежно від ставлення до ризику виділяють три групи суб'єктів:

- 1) противники ризику (люди, що бояться ризику і відкидають його);
- 2) нейтралі (люди, нейтрально відносяться до ризику);
- 3) любителі ризику.

**Концепції ризик-менеджменту.** На даному етапі розвитку все більшого поширення набуває парадигма реалізації ризик-менеджменту «зверху вниз», що припускає організацію управління ризиками в організації як єдиної системи з обов'язковою координацією з боку вищого керівництва організації. Такий підхід отримав назву «корпоративний» («інтегрований», «інтеграційний») ризик-менеджмент.

Порівняння існуючої традиційної та корпоративної концепцій ризик-менеджменту представлено в таблиці 1.2.

Таблиця 1.2 – Порівняння існуючих концепцій ризик-менеджменту

Особливості	Традиційна концепція ризик-менеджменту	Концепція корпоративного ризик-менеджменту
Ризик	Перелік керованих ризиків обмежений; основний акцент на страхових та фінансових ризиках	Прагнення враховувати максимально можливу кількість ризиків і можливості управління ними (в ідеалі - всі ризики і все методи управління)
Організація	Кожен відділ самостійно управляє ризиками, що відносяться до його діяльності; як наслідок, ускладнена оптимізація витрат на управління ризиками та облік ризиків при прийнятті управлінських рішень	Координація здійснюється вищим керівництвом організації; в управлінні ризиками задіяні всі підрозділи; для кожного співробітника управління ризиками – частина посадових обов'язків
Процес	Управління ризиками носить епізодичний характер і здійснюється в міру необхідності (тобто тоді, коли менеджер визнає це необхідним)	Управління ризиками організовується як безперервний процес, що включає в себе постійний облік ризиків і витрат на управління ними

### 1.3 Історія виникнення ризик-менеджменту

У процесі розвитку людського суспільства ставлення до ризику змінювалося, причому це було тісно пов'язано зі ставленням людини до майбутнього. На цьому шляху можна виділити кілька ключових етапів.

В історії розвитку ризик-менеджменту можна виділити чотири основних етапи (табл. 1.3).

Таблиця 1.3 – Основні етапи розвитку ризик-менеджменту

Періоди	Етапи і їх особливості	Важливі події
1970-ті роки	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-ті роки	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-ті роки	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 функції «управління ризиками» 3. Управління операційним ризиком шляхом проведення внутрішнього аудиту, вживання функції «управління ризиками»	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)
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)

## ТЕМА 2

### НЕВИЗНАЧЕНІСТЬ ТА РИЗИК

#### 2.1 Сутність невизначеності та ризику

**Ризик та невизначеність.** Поняття ризику нерозривно пов'язано з поняттям невизначеності, а іноді можливо розгляду цих термінів як синонімів.

Під *невизначеністю* необхідно розуміти неповноту або недостатню ясність інформації про будь-якої діяльності або її результати, неповне знання про будь-що.

Невизначеність об'єктивно притаманна будь-якій фінансово-господарської діяльності економічного суб'єкта. Невизначеність характеризується тим, що неможливо точно і повно врахувати всю інформацію в процесі вчинення будь-якого економічного процесу. При здійсненні комерційної діяльності також виникає фактор випадковості, тобто, можливі результати, які неможливо спрогнозувати, передбачити.

**Поняття невизначеності.** *Невизначеність* – досить широке поняття, яке відображає об'єктивну неможливість отримати абсолютне знання про внутрішні та зовнішні умови їх функціонування, неоднозначність параметрів.

*Невизначеність* – ситуація, коли повністю або частково відсутня інформація про можливі стани об'єкта і зовнішнього середовища.

**Фактори невизначеності.** Всі обставини, від яких залежить стан об'єкта, можна об'єднати загальним поняттям «фактори». *Фактор* – умова, причина, параметр, показник, який впливає, вплив на процес і результат цього процесу.

**Причини невизначеності.** Невизначеність з'являється саме через наявність невизначених факторів. Виділяють кілька причин, що не дозволяють зробити все чинники певними і тим самим усунути невизначеність життя і діяльності, незважаючи на розвиток науки.

Одна з основних причин, що породжують невизначеність, – випадковість багатьох явищ; вони в силу своєї природи не можуть бути до кінця визначені в

принципі. Випадковість можна назвати *стохастичною невизначеністю*.

Однак деякі невинпадкові за своєю суттю явища також можуть вважатися невизначеними через нестачу інформації про них. Тому серед можливих причин невизначеності також виділяють різні невинпадкові фактори, так звані чинники нестохастична природи. Невизначеність, що породжується подібними факторами, називається *нестохастична невизначеністю*.

**Ризикова ситуація.** Для повнішого розкриття визначення «ризик» доцільно розглянути поняття «*ризикова ситуація*», оскільки воно безпосередньо поєднане зі змістом терміну «ризик».

**Ризикова ситуація** – це поєднання, сукупність різних обставин і умов, що створюють певну обстановку для того чи іншого виду діяльності.

Іншими словами саме сукупність умов і обставин створюють ризикову ситуацію і виступають причинами ризику.

**Сутність ризику.** Невизначеність і, як наслідок, ризик присутні у всіх сферах людського життя. Діяльність організації завжди пов'язана з певним ризиком, тобто потенційно існуючої небезпекою втрати ресурсів або недоотримання доходів у порівнянні із запланованим рівнем або з іншої альтернативою.

**Характерні риси ризику.** *Ризик* – це можливість непередбаченого настання несприятливих наслідків.

У наведеній формулюванні в явному вигляді відсутня, але фактично передбачається обов'язкова наявність двох елементів:

- 1) об'єкта, який може мати різні стани і міняти їх у часі;
- 2) суб'єкта, який небайдужий до стану об'єкта, але при цьому не має інформації, достатньої для однозначного визначення стану об'єкта з необхідною йому точністю.

Таким чином, абсолютно чітко виділяють необхідні і достатні умови наявності ризику:

- 1) можливість настання, а отже, і можливість ненастання наслідків;
- 2) непередбаченість настання наслідків для суб'єкта;

3) несприятливість можливих наслідків для суб'єкта, тобто небайдужість суб'єкта.

**Суб'єкт ризику.** *Суб'єкт ризику* – фізична або юридична особа, що займається виконанням функцій управління ризиком.

**Об'єкт ризику.** *Об'єкт ризику* – те, на що спрямовано вплив суб'єкта при прийнятті рішення (інвестиції, проєкт, система).

**Ризик як економічна категорія.** Ризик можна розглядати як економічну категорію, що характеризує можливість, ймовірність відхилення від мети, розбіжності фактичного результату з наміченим в умовах об'єктивно існуючої невизначеності.

*Ризик* – економічна категорія, яка характеризує стан невизначеності у відносинах, пов'язаних з виробництвом. Також ризик розуміється як ймовірність втрати організацією частини своїх доходів в результаті здійснення будь-якої діяльності.

Ризик як економічна категорія поєднує в собі оцінку ймовірності несприятливого розвитку подій і міру цієї негаразди. Для опису ризику використовують два показники: ступінь ризику (імовірність виникнення несприятливої події) і міра (ціна) ризику (можливі втрати при виникненні несприятливої події).

**Міра ризику.** Здійснювана в процесі прийняття управлінських рішень економічна оцінка *міри ризику* показує можливі втрати або в результаті будь-якої виробничо-господарської або фінансової діяльності, або внаслідок несприятливої зміни стану зовнішнього середовища. Залежно від конкретних умов прийняття рішення про міру ризику може оцінюватися або як найбільш очікуваний негативний результат, або як песимістична оцінка можливого результату.

**Зона ризику** – якісна характеристика ступеня ризику в залежності від ймовірності його виникнення. Як правило, виділяють наступні зони ризику:

– допустимого (виникнення ризикової ситуації не призводить до суттєвого погіршення фінансового становища організації);

- помірного (збитки від виникнення ризикової події покриваються прибутком інших галузей діяльності);
- високого (в результаті виникнення ризикової ситуації погіршується фінансове становище організації);
- неприпустимого (ризикове подія призводить до неплатоспроможності або банкрутства організації).

На противагу зонам ризику виділяють безризикову зону, що характеризує можливість ненастання ризикової події.

**Ймовірність ризику.** Для оцінки можливості непередбаченого настання того чи іншого результату використовується такий показник, як *ймовірність*.

*Ймовірність* – дійсне число в інтервалі від 0 до 1, що відноситься до випадкового події і служить мірою того, що дана подія може відбутися.

*Ймовірність ризику* – ступінь впливу джерела ризику, яка вимірюється в межах від 0 до 1.

*Наслідок реалізації ризику* – зміна стану об'єкта, в результаті чого відбувається зміна відслідковуються параметрів. Щоб можна було порівнювати ризики між собою, дані наслідки (параметри) повинні мати однакові одиниці виміру.

**Ступінь ризику.** *Ступінь ризику* – ймовірність настання випадку втрат, а також розмір можливого збитку від нього.

Можна говорити про наступні градаціях ступеня ризику (ймовірності настання втрат):

- до 0,1 – мінімальний ризик;
- 0,1–0,3 – малий;
- 0,3–0,4 – середній. Все це – нормальний, розумний, допустимий ризик, коли ймовірні втрати не перевищують прибутки;
- 0,4–0,5 – високий ризик;
- 0,6–0,8 – критичний ризик (втрата повної виручки);
- 0,8–1,0 – катастрофічний ризик (втрата капіталу).

Здійснювана в процесі прийняття управлінських рішень економічна

оцінка міри ризику показує можливі втрати або в результаті будь-якої виробничо-господарської або фінансової діяльності, або внаслідок несприятливої зміни стану зовнішнього середовища. Залежно від конкретних умов прийняття рішення про міру ризику може оцінюватися або як найбільш очікуваний негативний результат, або як песимістична оцінка можливого результату.

## 2.2 Основні фактори ризику

**Сутність факторів ризику.** Всі обставини, які впливають на ймовірність переходів між елементами структури ризику та (або) на спосіб їх реалізації, об'єднують загальною назвою «фактори ризику».

**Фактор ризику** – обставина, що впливає на ймовірність або наслідки реалізації ризику, але не є його безпосередньою причиною.

Небезпеки і загрози економічній безпеці підприємства в залежності від джерела виникнення ділять на *об'єктивні* і *суб'єктивні*. *Об'єктивні* виникають без участі і mimo волі підприємства або його службовців, незалежно від прийнятих рішень, дій менеджера: стан фінансової кон'юнктури, наукові відкриття, форс-мажорні обставини, які необхідно розпізнавати і обов'язково враховувати при прийнятті управлінських рішень. *Суб'єктивні* породжені навмисними або ненавмисними діями людей, різних органів і організацій, в тому числі державних, і міжнародних підприємств-конкурентів. Тому їх запобігання багато в чому пов'язано з впливом на суб'єкти економічних відносин.

Залежно від можливості запобігання виділяють фактори *форс-мажорні* і не *форс-мажорні*. Перші відрізняються непереборністю впливу (війни, катастрофи, надзвичайні обставини, які змушують вирішувати і діяти всупереч наміру). Другі можуть бути запобігати своєчасними і правильними діями.

За ймовірністю настання всі деструктивні чинники (поява зони ризику, небезпека, загроза) можна розділити на *явні* (реально існуючі, видимі) і

*латентні* (приховані, ретельно замасковані, важко виявляються), які можуть проявитися раптово, тому їх відображення потребує прийняття термінових заходів, додаткових зусиль і коштів.

**Зовнішні фактори ризику.** Найбільшого поширення в науці отримало виділення небезпек і загроз в залежності від сфери їх виникнення: *внутрішні і зовнішні*.

**Внутрішні фактори ризику.** Внутрішні чинники пов'язані з господарською діяльністю підприємства і його персоналу і обумовлені тими процесами, які виникають в ході виробництва і реалізації продукції і здатні надати свій вплив на результати бізнесу. Найбільш значимі з них – якість планування і прийняття рішення, дотримання технології, організація праці і робота з персоналом, фінансова політика підприємства, дисципліна і багато інших.

*Внутрішні чинники ризику* – конкурентоспроможність найближчого оточення суб'єкта та об'єкта ризику: персоналу, технологій, організаційно-технічного рівня виробництва, системи менеджменту.

## 2.3 Природа ризиків

**Функції ризику.** *Функції ризику* як економічної категорії:

- 1) інноваційна;
- 2) регулююча;
- 3) захисна;
- 4) аналітична.

**Три сторони природи виникнення ризиків.** Існують різні точки зору з приводу об'єктивної і суб'єктивної природи економічного ризику. Розглядають три сторони ризику: суб'єктивна, об'єктивна і суб'єктивно-об'єктивна.

**Джерела виникнення ризику.** До основних джерел ризику можна віднести:

- спонтанність природних процесів і явищ, стихійні лиха;
- випадковість подій;



- наявність різних тенденцій, зіткнення суперечливих інтересів (наприклад, конкуренція);
- імовірний характер науково-технічного прогресу;
- неповнота і невірогідність інформації про об'єкт, явище;
- обмеженість і недостатність ресурсів;
- неможливість однозначного пізнання об'єкта, процесу, явища;
- відносна обмеженість свідомості діяльності підприємця, розбіжності в соціально-психологічних установах, оцінках, стереотипах поведінки;
- незбалансованість основних компонентів господарського механізму.

**Можливі причини виникнення ризику.** Основні причини ризику, пов'язаного з підприємницькою діяльністю:

- 1) стрімкий розвиток торгівлі і зниження темпів зростання виробництва. В основному ризик збільшується через низьку платоспроможність споживачів продукції, різкого зниження інвестицій, недостатніх можливостей бюджетного фінансування;
- 2) стратегія розвитку промисловості, підпорядкована інтересам світового ринку, жорсткий розподіл праці між розвиненими і країнами, що розвиваються;
- 3) низький рівень збору податків.

**Умови виникнення ризику.** Визначимо необхідні умови виникнення економічного ризику. Насамперед, ризик виникає лише тоді, коли має місце невизначеність, відсутність вичерпної інформації про умови прийняття рішень. Якщо все відомо – ризик відсутній. Тільки при багатоваріантності майбутнього, наявності елементів непередбаченості можна казати про наявність ризику. Так, при абсолютній впевненості у недоторканості внеску його власнику не спаде на думку застрахувати внесок. Отже, невизначеність є однією з причин виникнення ризику.

## ТЕМА 3

### ВИДИ РИЗИКІВ

#### 3.1 Основні підходи до визначення ризиків

**Необхідність класифікації ризиків.** Класифікація ризиків являє собою один з етапів аналізу ризиків, що дозволяє в подальшому проводити ідентифікацію і оцінку ризику, а також розробляти методи управління ними.

Під *класифікацією ризиків* розуміється розподіл ризиків за певними групами в залежності від обраного класифікаційної ознаки виходячи зі спрямованості та специфіки діяльності підприємства.

**Принципи класифікації.** Ризик явище багатогранне, тому можна виділити велику кількість критеріїв класифікації. Для різних завдань і областей діяльності використовують свої суттєві ознаки поділу на види, групи, класи. При цьому важливо, щоб класифікація не ставала самоціллю, а була корисна з практичної точки зору, давала можливість досягти кінцевої мети – ефективно управляти ризиками. Дуже докладна і дрібна класифікація, безумовно, дозволяє виділити більше особливостей, але в ряді випадків для практичної роботи вони не так вже й важливі.

**Особливості класифікації ризиків.** Класифікація ризиків включає в себе категорії, групи, види, підвиди і різновиди ризиків. В даний час універсальний класифікатор ризиків відсутня, що зумовлює самостійну категоризацію ризиків підприємства відповідно до основних напрямків діяльності щодо виявлення, аналізу та мінімізації ризиків. Слід також враховувати, що приймається в кожному конкретному випадку класифікація ризиків має чітко визначений прикладне призначення: сформувати прозорий і аналітично оброблений матеріал для адекватного опису ризиків з наступною побудовою системи управління ними. Класифікація ризиків в кожному конкретному випадку висловлює певний зріз діяльності організації в залежності від цільового орієнтування керівництва.

## 3.2 Класифікація ризиків

**Основні класифікаційні ознаки ризиків.** Ризики класифікуються за безліччю ознак, походженням, фазами виробничого циклу, видів діяльності, ступеня допустимості та ступеня виправданості (правомірності), по можливості страхування, стосовно підприємства тощо.

**Залежно від можливого результату (ризикової події).** Залежно від можливого результату (ризикової події) ризики поділяють на дві великі групи:

- чисті ризики;
- спекулятивні ризики.

**За джерелом виникнення.** За джерелом виникнення ризики поділяють на:

- зовнішні;
- внутрішні.

**За ступенем небезпеки для організації:**

- допустимий ризик (загроза втрати прибутку);
- критичний ризик (можливість несення поточних збитків);
- катастрофічний ризик (банкрутство). З точки зору доцільності:
- виправданий ризик;
- невиправданий ризик.

Межі між ними в різних сферах діяльності неоднакові.

**З точки зору доцільності.** За ступенем правомірності підприємницького ризику можуть бути виділені виправданий (правомірний) і невиправданий (неправомірний) ризики.

**За можливості уникнення втрат:**

- переборні;
- непереборні: ризики що страхуються та не страхуються.

Ризик можна частково перекласти на інших, але повністю запобігти його не можна.

**За причинами виникнення:**

- 1) політичні ризики;
- 2) технічні ризики;
- 3) виробничі ризики;
- 4) підприємницькі ризики;
- 5) галузеві ризики;
- 6) природні ризики;
- 7) комерційні ризики;
- 8) інфляційний;
- 9) інноваційний;
- 10) валютний ризик;
- 11) інвестиційний ризик;
- 12) кредитний ризик;
- 13) процентний ризик.

**За ступенем ризику (ймовірності настання втрат):**

- допустимий;
- критичний;
- катастрофічний.

**За можливістю страхування.** Всі ризики можна також розділити на дві великі групи за можливістю страхування:

- ризики які можливо застрахувати;
- ризики які не підлягають страхуванню.

Страховий ризик – ймовірна подія або сукупність подій, на випадок настання яких проводиться страхування.

**Залежно від джерела небезпеки** страхові ризики поділяються на дві групи:

- 1) ризики, пов'язані з проявом стихійних сил природи;
- 2) ризики, пов'язані з цілеспрямованими діями людини.

**За сферою виникнення:**

- природні ризики;

- ризики, пов'язані з людським фактором;
- технічні ризики;
- ризики соціуму (соціально-економічні ризики).

**За періодом існування.** Залежно від співвідношення періоду існування об'єкта і періоду, протягом якого діє ризик (існує можливість реалізації ризику), виділяють:

- постійні (постійно діючі або безстрокові) ризики, які діють весь час, поки існує сам об'єкт;
- тимчасові (або термінові) ризики, період дії яких менше терміну існування об'єкта.

**За сферами діяльності організації:**

- виробничі;
- маркетингові;
- фінансові тощо.

## ТЕМА 4

### ЗАКОНИ І ПРИНЦИПИ РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТУ

#### 4.1 Закони управління ризиками

**Сутність законів управління ризиками.** У найбільш загальному вигляді *закон* – це залежність, що або зафіксована в законодавчих документах, або є загальноприйнятною для великої групи людей, або має визнання і підтримку авторитетних учених.

З наукової точки зору *закон* – необхідне, істотне, стійке, повторюване відношення між явищами в природі і суспільстві.

**Основні групи законів управління ризиками.** Вся сукупність законів управління може бути умовно розділена на три основні групи:

- 1) загальні;
- 2) приватні;
- 3) спеціальні.

**Загальні закони управління ризиками.** Перш ніж перейти безпосередньо до вивчення законів управління ризиками, доцільно розглянути зміст загальних і приватних законів менеджменту.

Загальні закони управління:

- 1) відповідності соціального змісту управління формою здійснення діяльності, що є об'єктом управління;
- 2) переважної ефективності свідомого і планомірного управління;
- 3) єдності системи управління;
- 4) співвідносності керуючої і керованої систем;
- 5) відповідності змісту і форм прямого і зворотного зв'язку в системі управління економічною природою відносин між її підсистемами;
- 6) єдності дій законів управління.

**Приватні закони управління ризиками.** Серед приватних законів управління виділяють закони, які стосуються до підсистеми, і закони організації.

Окремі закони, що стосуються керуючої підсистеми:

- 1) зміни функцій управління;
- 2) скорочення числа ступенів управління;
- 3) концентрації функцій управління;
- 4) поширеності контролю.

**Спеціальні закони управління ризиками.** Спеціальні закони, що мають відношення до різних галузей теорії менеджменту, в тому числі і ризик-менеджменту:

- 1) неминучість ризику;
- 2) поєднання потенційних втрат і вигід;
- 3) прямої залежності між ступенем ризику і рівнем планованих доходів.

## 4.2 Принципи ризик-менеджменту

**Сутність принципів ризик-менеджменту.** Принципи управління є його основні засади, що впливають з відносин управління, визначають вимоги до системи, структуру та організацію процесу управління, що сприяє досягненню цілей функціонування і вирішення поставлених завдань.

**Основні групи принципів ризик-менеджменту.** Принципи менеджменту, як і закони управління, також можна розділити на три основні групи. Принципи, що входять до складу першої групи, є загальними, що відносяться до системи управління в цілому. У другій групі об'єднуються приватні принципи, що стосуються окремих частин і елементів системи управління. Принципи, складові третю групу, регламентують порядок і правила управління конкретними видами діяльності або явищами (зокрема – ризиками).

**Загальні принципи управління.** Основні загальні принципи управління на сучасному етапі:

- 1) наукової обґрунтованості управління;
- 2) системного підходу до вирішення управлінських завдань;
- 3) оптимальності, гнучкості та демократизації управління.

**Принцип наукової обґрунтованості управління.** Цей принцип – основний в системі загальних принципів управління. Науковий підхід до менеджменту вимагає комплексного вивчення всієї сукупності факторів, що впливають на ефективність функціонування організації, з подальшим застосуванням отриманих знань у практиці управління.

**Принцип системного підходу до вирішення управлінських завдань.** Системний підхід вимагає, щоб керівники розглядали організацію як сукупність взаємопов'язаних, взаємозалежних і постійно взаємодіють один з одним елементів (люди, структура; завдання і технології), орієнтованих на досягнення різних цілей.

**Принцип оптимальності управління.** Принцип оптимальності управління встановлює вимогу досягнення цілей управління з мінімальними

витратами часу і коштів.

**Принцип гнучкості управління.** З вищеназваним принципом нерозривно пов'язаний принцип гнучкості управління, практична реалізація якого дозволяє забезпечити своєчасну адаптацію організації до мінливих умов зовнішнього середовища або її швидку перебудову відповідно до новими цілями функціонування.

**Принцип демократизації управління.** Із зростанням ролі соціальних факторів в менеджменті на перший план вийшов принцип демократизації управління, який містить вимогу задоволення на справедливій основі інтересів власників, керівників, трудового колективу і окремих працівників організації.

**Принцип регламентації управління.** Відповідно до принципу регламентації всі процеси, що відбуваються в системі управління, повинні бути жорстко регламентовані, тобто в будь-якій організації повинна бути розроблена розгорнута система правил і норм, що визначають порядок функціонування як організації в цілому, так і її окремих структурних підрозділів.

**Принцип формалізації управління.** Принцип формалізації передбачає формальне закріплення норм і правил функціонування організації у вигляді наказів, вказівок і розпоряджень керівника, а також у вигляді положень про конкретні структурні підрозділи та посадових інструкцій.

### **Сутність принципів ризик-менеджменту.**

Принципи ризик-менеджменту – спеціальні принципи, що регламентують порядок і правила управління ризиками:

- лояльного ставлення до ризиків;
- прогнозування;
- страхування;
- резервування;
- мінімізації втрат і максимізації доходів.

**Види принципів ризик-менеджменту.** Принцип лояльного ставлення до ризиків вимагає від керівника розглядати будь-які ризики як об'єктивний і неминучий фактор господарської діяльності. Відповідно до зазначеного



принципу менеджер будь-якого рівня повинен прагнути уникати ризиків, а вмiло керувати ними, домагаючись максимальної ефективності діяльності організації.

**Принцип прогнозування** говорить: з метою підвищення ефективності управління ризиками, а також зниження рівня витрат і позапланових втрат керівництво організації повинно постійно вживати заходів для прогнозування виникнення ризиків. Прогнозування дозволяє заздалегідь підготуватися до можливих негативних явищ і створити необхідні передумови для їх локалізації або нейтралізації.

**Принцип страхування.** Відповідно до принципу страхування слід використовувати можливості зовнішніх страхових компаній для забезпечення повного або часткового погашення втрат, пов'язаних з підприємницькими ризиками. Будь-які нові проекти або ризиковані операції, що здійснюються організацією, необхідно заздалегідь страхувати. Страхові виплати, отримані в разі невдачі, дозволять компенсувати понесені організацією збитки частково або в повному обсязі.

**Принцип резервування.** Принцип резервування передбачає створення в організації внутрішніх резервних фондів, кошти яких можна буде використовувати в разі крайньої необхідності. Наприклад, через різке і непередбаченого підвищення цін на ресурси, організація за рахунок внутрішніх резервів зможе покрити виниклу різницю і забезпечити своєчасне виконання запланованих заходів.

**Принцип мінімізації втрат і максимізації доходів** вимагає від керівника, з одного боку, раціонально витратити наявні в розпорядженні організації ресурси, а з іншого боку – прагнути до підвищення доходів за рахунок грамотної реалізації проектів з високим ступенем ризику. Це дозволить домогтися максимальної ефективності не тільки в управлінні ризиками, а й в діяльності організації в цілому.

## ТЕМА 5

### МЕТОДОЛОГІЯ РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТУ

#### 5.1 Поняття та види методів управління ризиками

**Основні групи методів управління ризиками.** Методи менеджменту можна визначити як сукупність прийомів і способів, застосування яких дозволяє забезпечити нормальне і ефективне функціонування керуючої і керованої підсистем системи управління.

У загальній сукупності методів управління ризиками виділяють сім основних груп:

- 1) юридичні;
- 2) адміністративні;
- 3) економічні;
- 4) соціальні;
- 5) психологічні;
- 6) виробничі;
- 7) науково-прикладні.

**Юридичні методи управління ризиками.** Сутність юридичних методів управління ризиками полягає у використанні основних положень чинного законодавства з метою профілактики ризиків і нейтралізації їх негативних наслідків. До складу юридичних методів ризик-менеджменту входять:

- кримінально-правові;
- адміністративно-правові;
- цивільно-правові.

**Адміністративні методи управління ризиками** це методи управління, дія яких заснована на силовому примусі. Група адміністративних методів управління ризиками включає в себе організаційні, розпорядчі та дисциплінарні методи.

**Сутність економічних методів управління ризиками.** Економічні

методи управління засновані на раціональному розподілі фінансових ресурсів організації з метою мінімізації потенційних втрат і максимізації можливих доходів, що виникають в ситуаціях ризику.

Діапазон економічних методів управління ризиками досить різноманітний і включає в себе методи:

- компенсації;
- спекулювання;
- стимулювання;
- стримування.

### **Поняття і зміст соціальних методів управління ризиками.**

Основна мета застосування соціальних методів управління ризиками – формування в організації єдиного згуртованого трудового колективу (соціуму), орієнтованого на досягнення спільної мети.

**Особливості застосування психологічних методів управління ризиками.** В основі психологічних методів управління ризиками лежить вплив керівника на особистість працівника.

*Особистість* – це людина, що володіє комплексом індивідуальних характеристик і якостей, що відрізняють його від інших людей.

**Виробничі методи ризик-менеджменту.** Система виробничих методів управління ризиками спрямована на мінімізацію втрат від шлюбу, виробничих травм та інших позаштатних ситуацій, що виникають в процесі здійснення основної діяльності організації. Вона включає в себе дві основні підгрупи технічних і технологічних методів.

*Технічні методи* управління ризиками засновані на підвищенні надійності існуючої в організації виробничо-технічної бази.

*Технологічні методи* управління ризиками засновані на розробці (придбання) та впровадженні у виробництво найбільш передових і ефективних технологій.

**Використання науково-прикладних методів управління в системі ризик-менеджменту.** Сутність науково-прикладних методів полягає в

застосуванні передових досягнень теорії менеджменту в практичному управлінні ризиками. У число науково-прикладних входять методи:

- дослідження;
- аналізу і синтезу;
- прогнозування.

*Методи дослідження* переважно призначені для збору та узагальнення інформації про поточний стан зовнішнього і внутрішнього середовища організації. Основу методів складають статистичне спостереження, моніторинг, звітність.

*Методи аналізу і синтезу* тісно пов'язані між собою і призначені для обробки інформації, отриманої в результаті застосування дослідницьких методів.

*Аналіз* являє собою вивчення якостей, властивостей і характеристик досліджуваного об'єкта за допомогою його умовного поділу на окремі складові частини.

У свою чергу, *синтез* полягає в узагальненні інформації про окремі складові і формуванні сукупності інформаційних даних про об'єкт дослідження в цілому.

Інформація, отримана в результаті аналізу і синтезу, служить основою для складання різного роду прогнозів на найближчу і далеку перспективу. Прогнозування може здійснюватися методами розрахунку і екстраполяції.

Застосування науково-прикладних методів управління дозволяє керівництву в більшості випадків заздалегідь передбачати виникнення ситуацій ризику в діяльності організації і вживати заходів щодо нейтралізації їх негативних наслідків і максимізації можливої вигоди.

## **5.2 Стратегія, політика і тактика ризик-менеджменту**

**Сутність стратегічного ризик-менеджменту.** Стратегічний менеджмент є одним з напрямків менеджменту, головне завдання якого полягає в розробці

генерального курсу розвитку організації, а також у підготовці та реалізації програм його здійснення. *Стратегія* – це розрахована на перспективу система заходів, спрямованих на забезпечення організації довгострокового конкурентної переваги. При розробці стратегії необхідно вибрати найбільш оптимальний напрямок розвитку організації.

*Стратегія* – програма, план, генеральний курс суб'єкта управління до досягнення нею стратегічних цілей у будь-якій області діяльності.

Таким чином, основна *мета стратегії ризик-менеджменту* – досягнення значних конкурентних переваг у сфері управління ризиками.

**Основні завдання стратегічного ризик-менеджменту.** У коло завдань стратегічного ризик-менеджменту входять:

- 1) визначення сфери діяльності організації (в тому числі оцінка рівня ризиків у зазначеній сфері) і формування основних напрямків її розвитку;
- 2) розробка стратегії (стратегічного плану) управління ризиками;
- 3) реалізація стратегічного плану;
- 4) оцінка результатів діяльності з управління ризиками та внесення коректив в стратегічний план і методи його реалізації.

Процес вибору стратегії управління ризиками включає в себе наступні основні кроки:

- 1) розуміння поточної стратегії;
- 2) проведення аналізу продукції;
- 3) вибір стратегії організації;
- 4) оцінка обраної стратегії.

**Стратегії ризик-менеджменту.** Істотний вплив на специфіку і зміст стратегії ризик-менеджменту надає рівень управління, на якому стратегія розробляється і реалізується. Залежно від рівня управління прийнято виділяти три основних види стратегії: портфельну, ділову і функціональну.

**Портфельна стратегія.** *Портфельна стратегія* – вищий рівень стратегії. Управління портфельною стратегією передбачає управління всіма підприємствами і організаціями, що входять до складу корпорації, за

допомогою цінних паперів.

**Ділова стратегія.** *Ділова стратегія* – це стратегія на рівні окремих організацій, що входять до складу корпорації або самостійно працюють на ринку.

*Головне завдання ділової стратегії* – забезпечити організації довгострокову конкурентну перевагу.

**Функціональна стратегія.** *Функціональна стратегія* – це стратегія на рівні окремих підрозділів фірми.

**Стратегія конкуренції та її основні види.** В рамках практичної реалізації стратегії управління ризиками на перший план виходить стратегія конкуренції. Чим в більш в придатному стані буде перебувати організація щодо конкурентів, тим в меншій мірі вона буде схильна до негативного впливу ризиків.

*Стратегія конкуренції* включає в себе підхід до бізнесу, який організація використовує для залучення клієнтів, ведення конкурентної боротьби і зміцнення своєї позиції на ринку.

Розрізняють п'ять видів конкурентної стратегії компанії:

- низьких витрат;
- широкої диференціації;
- оптимальних витрат;
- сфокусована стратегія низьких витрат;
- сфокусована стратегія диференціації.

**Головна спрямованість стратегічного ризик-менеджменту.** Стратегії ризик-менеджменту зазвичай спрямовані на вирішення наступних трьох задач. По-перше, розстановка пріоритетів серед адміністративних завдань з тим, щоб їх відносна значимість відповідала тій стратегії, яку буде реалізовувати організація. Це стосується в першу чергу таких задач, як розподіл ресурсів, встановлення організаційних відносин, створення допоміжних систем тощо. По-друге, встановлення відповідності між вибраною стратегією і внутрішніми організаційними процесами з тим, щоб зорієнтувати діяльність організації на

здійснення вибраної стратегії. Відповідність має бути досягнуто за такими характеристиками організації, як її структура, система мотивування і стимулювання, норми і правила поведінки, розділені цінності і вірування, кваліфікація працівників і менеджерів. По-третє, вибір і приведення у відповідність до здійснюваної стратегії стилю лідерства і підходу до управління організацією.

Всі три завдання вирішуються за допомогою зміни. Саме зміна – серцевина виконання стратегії, і зміна, яке проводиться в процесі виконання стратегії, називається стратегічною зміною.

**Стратегічні зміни та їх типи.** Залежно від основних факторів, які задають необхідність і ступінь зміни, таких, як стан галузі, організації, продукту і ринку, виділяють чотири досить стійких і відмінних певною завершеністю типу змін.

1. Перебудова організації.
2. Радикальне перетворення організації
3. Помірне перетворення
4. Звичайні зміни

**Сутність політики ризик-менеджменту.** Важливе завдання сучасного менеджменту – визначення політики організації. Основа формування політики організації – сукупність всіх нормативних вимог, що пред'являються до співробітників, і способів виконання зазначених вимог.

*Політика ризик-менеджменту* являє собою сукупність форм, методів, прийомів і способів управління ризиками, що виникають в діяльності господарської організації.

**Складові елементи структурної політики ризик-менеджменту.** Нормативні вимоги до управління включають в себе принципи підприємницької діяльності; основні цілі, об'єкти сфери діяльності; вимоги до її організації.

Структурна політика включає в себе:

- процес створення і розвитку організації (цілі, рішення, кошти);

- вибір оптимального місця розташування;
- визначення правового статусу;
- систему взаємовідносин власників організації з працівниками;
- систему взаємовідносин організації з постачальниками, споживачами та діловими партнерами;
- процес ліквідації організації.

**Види політичних дій.** До політики дій відносяться:

- процес придбання сировини, матеріалів, послуг тощо;
- інвестиційна політика;
- управління запасами;
- процес придбання, обслуговування та оновлення обладнання;
- кадрова політика;
- фінансова політика;
- виробнича політика (система і тип виробництва, розмір партій, технологічні процеси, оперативне управління);
- політика збуту (ціни, розподіл, реклама);
- формування звітності про діяльність фірми;
- політика управління ризиками.

**Форми політик ризик-менеджменту.** Залежно від ситуації, що складається на ринку, і організаційних цілей політика управління ризиками може приймати три чітко помітні форми:

1. Політика профілактики.
2. Політика нейтралізації.
3. Політика стимулювання.

**Політика профілактики, її сутність та мета.** Політика профілактики полягає в прогнозуванні виникнення ризиків та вжиття заходів для їх усунення. Її основна мета – мінімізація потенційних втрат і збитків, які може понести організація в ситуаціях ризику.

Основні методи управління ризиками:

- кримінальні та адміністративно-правові;
- стримуючі;



- дисциплінарні;
- соціальні;
- психологічні;
- виробничі.

**Політика нейтралізації, її сутність та мета.** Політика нейтралізації полягає в нейтралізації негативних наслідків, які часто виникають в ситуаціях ризику. Її основна мета – компенсація втрат і збитків організації, пов'язаних з невдалою реалізацією ризикованих проєктів, для її досягнення використовуються цивільно-правові та компенсаційні методи управління.

**Політика стимулювання, її сутність та мета.** Основна мета політики стимулювання – отримання максимального прибутку за рахунок реалізації проєктів з високим ступенем ризику.

Реалізація зазначеної форми політики ризик-менеджменту здійснюється за допомогою максимізації планованої рентабельності проєкту за допомогою спекулятивних, стимулюючих і мобілізаційних методів управління ризиками.

**Сутність тактичного управління ризиками.** *Тактика* представляє собою сукупність методів і засобів щодо виконання стратегічних цілей і завдань в короткостроковий період.

Сутність *тактичного* управління ризиками полягає в раціональному розподілі та використанні наявних у розпорядженні організації ресурсів, які зазвичай поділяють на два основних види: оперативні і резервні.

*Оперативні ресурси* знаходяться в поточному користуванні, наприклад працівники підприємства, оборотні активи і довгострокові капіталовкладення, а також всі види енергії і майна, безпосередньо задіяні у виробничому процесі.

*Резервні ресурси* зосереджені в різних зовнішніх і внутрішніх фондах, наприклад, кадровий резерв організації (в тому числі резерв на висування), резервні фінансові фонди, системи аварійного енергопостачання, а також будівлі та обладнання, що знаходяться на консервації.

**Основне завдання тактичного управління ризиками.** *Основне завдання тактичного управління ризиками* – визначення найбільш

оптимального співвідношення між оперативними і резервними ресурсами, що знаходяться в розпорядженні організації. Дане співвідношення розраховується виходячи із загального обсягу наявних ресурсів і з урахуванням сформованих зовнішніх і внутрішніх умов діяльності організації.

## ТЕМА 6

### ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ЗОВНІШНІМИ ТА ВНУТРІШНІМИ РИЗИКАМИ

#### 6.1 Зовнішнє середовище організації та пов'язані з ним ризики

##### **Характеристика і структура зовнішнього середовища організації.**

Організація як відкрита система має зовнішнє середовище або зовнішні змінні організації та залежить від зовнішнього світу у відношенні поставок ресурсів, енергії, кадрів, споживачів. Менеджер повинен вміти виділяти суттєві чинники в оточенні організації, які впливають на її діяльність, підбирати методи і способи реагування на зовнішні впливи. Організації змушені пристосовуватися до середовища, щоб вижити і зберегти свою ефективність.

*Зовнішнє середовище організації* – сукупність взаємопов'язаних факторів, які перебувають за межами організації і впливають на її діяльність.

Основні характеристики зовнішнього середовища:

1) взаємозалежність і взаємозв'язок факторів зовнішнього середовища – рівень сили, з якою зміна одного чинника впливає на інші фактори. Зміна будь-якого фактору оточення може обумовлювати зміну інших;

2) складність – кількість факторів, на які організація повинна реагувати, а також рівень варіативності кожного фактору;

3) рухливість середовища – швидкість, з якою відбуваються зміни в оточенні організації. Оточення сучасної організації змінюється з наростаючою швидкістю. Рухливість зовнішнього оточення може бути вище для одних підрозділів організації і нижче для інших. У високорухливому середовищі

організація або підрозділ повинні спиратися на більш різноманітну інформацію, щоб ухвалювати ефективні рішення;

4) невизначеність – співвідношення між кількістю інформації про середовище, яку має організація, і впевненістю в точності цієї інформації. Чим невизначений зовнішнє оточення, тим складніше приймати ефективні управлінські рішення.

Фактори зовнішнього середовища організації мають прямий або опосередкований вплив на її стійкість, ефективність і конкурентоспроможність.

Для виживання і досягнення поставлених цілей організації повинні ефективно реагувати на зміни зовнішнього оточення і оперативно адаптуватися до них.

*Зовнішніми* вважаються ризики, що виникають у зовнішньому середовищі організації. Зазвичай поява зовнішніх ризиків пов'язане з дією об'єктивних факторів, що не залежать від волі керівництва або власників організації, що визначає основну проблему управління ними.

З ризиком підприємець стикається на різних етапах діяльності, і, природно, існує багато причин виникнення конкретної ризикової ситуації. Зазвичай під причиною виникнення мається на увазі якась умова, що викликає невизначеність результату ситуації. *Основні причини зовнішніх ризиків* – нестабільна міжнародна та внутрішньополітична обстановка, економічні кризи, коливання валютних курсів, непередбачені зміни в структурі попиту і пропозиції, науково-технічні революції, природні катаклізми та екологічні катастрофи.

Зовнішні ризики, пов'язані з оточенням організації, можуть бути макроекономічними і мікроекономічними. На ті та інші впливають фактори:

1) *прямого впливу* – законодавче регулювання; свавілля влади, податкова система, взаємини з партнерами, конкуренція, корупція;

2) *непрямого впливу* – політична і економічна обстановка в країні, економічний стан галузі, стихійні лиха, міжнародні події.

Далі будуть розглянуті основні види зовнішніх ризиків (політичні,

комерційні, фінансові, галузеві і структурні, криміногенні, інноваційні, екологічні, логістичні) і методи управління ними.

**Політичні ризики.** *Політичні ризики* – це можливість виникнення збитків чи скорочення розмірів прибутку організації, які є наслідком державної політики.

Виникнення політичних ризиків пов'язано з можливими змінами в курсі уряду держави, змінами в пріоритетних напрямках його діяльності. Облік даного виду ризиків особливо важливий в країнах з нестабільним законодавством, відсутністю традицій і культури підприємництва.

Політичний ризик з неминучістю властивий підприємницької діяльності, від нього не можна піти, можна лише вірно оцінити і врахувати в процесі ведення бізнесу.

**Особливості управління комерційними ризиками.** *Комерційний ризик* – це ризик, що виникає в процесі реалізації товарів і послуг, вироблених чи куплених підприємцем.

Основні причини появи комерційного ризику:

- зниження обсягів реалізації в результаті падіння попиту або потреби на товар, що реалізується організацією, витіснення його конкуруючими товарами, введення обмежень на продаж;
- підвищення закупівельної ціни товару в процесі здійснення підприємницького проєкту;
- непередбачене зниження обсягів закупівель порівняно з наміченими, що зменшує масштаб всієї операції і збільшує витрати на одиницю обсягу реалізованого товару (за рахунок умовно постійних витрат);
- втрати товару, або зниження якості товару в процесі обігу, що призводить до зниження його ціни;
- підвищення витрат обігу в порівнянні з наміченими в результаті виплати штрафів, непередбачених мит і відрахувань, що призводить до зниження прибутку організації.

Комерційний ризик включає в себе ризики, пов'язані з реалізацією товару

(послуг) на ринку; з прийманням товару (послуг) покупцем; з платоспроможністю покупця; ризик форс-мажорних обставин.

**Фінансові ризики.** *Фінансовий ризик* – це ризик, що виникає при здійсненні фінансового підприємництва чи фінансових угод, виходячи з того, що в фінансовому підприємстві в ролі товару виступають або валюта, або цінні папери, або грошові кошти.

До фінансових належать такі ризики:

- валютний;
- кредитний;
- інвестиційний.

*Валютний ризик* – це ймовірність фінансових втрат в результаті зміни курсу валют, яке може статися в період між підписанням контракту і фактичним виробництвом розрахунків по ньому. Валютний курс, що встановлюється з урахуванням купівельної спроможності валют.

*Кредитний ризик* – ризик, пов'язаний з можливістю невиконання організацією своїх фінансових зобов'язань перед інвестором у результаті використання для фінансування діяльності зовнішньої позики.

*Інвестиційний ризик* – ризик, пов'язаний зі специфікою вкладення грошових коштів в різні проекти.

**Загальна характеристика галузеві і структурні ризики.** *Галузевий ризик* – ймовірність втрат у результаті змін в економічному стані галузі, що залежить від ступеня цих змін як всередині галузі, так і в порівнянні з іншими галузями.

З роботою підприємств галузі, а отже, і з рівнем галузевого ризику безпосередньо пов'язані стадія промислового життєвого циклу галузі та внутрішньогалузева середу конкуренції. Рівень внутрішньогалузевої конкуренції є джерелом інформації про стійкість організацій в даній галузі по відношенню до організацій інших галузей і служить оцінкою галузевого ризику. Рівень внутрішньогалузевої конкуренції відображає наступна інформація:

- ступінь цінової та нецінової конкуренції;
- легкість або складність входження організації в галузь;
- наявність або недолік близьких і конкурентоспроможних за ціною замінників;
- рівень платоспроможного попиту;
- наявність необхідних організації ресурсів;
- політичне і соціальне оточення.

Господарюючим суб'єктам необхідно постійно враховувати галузевий ризик при будь-яких видах діяльності, оскільки умови, в яких функціонує галузь, схильні до несподіваним, іноді різких змін.

З галузевими тісно пов'язані структурні ризики.

*Структурний ризик* – ризик погіршення кон'юнктури ринку в цілому, не пов'язаний з конкретними видами підприємницької діяльності, і виникає внаслідок структурних змін в економіці, під якими розуміють зникнення одних, застарілих галузей народного господарства і поява інших, принципово нових.

Структурні зміни в більшості випадків мають такі негативні наслідки, як розорення окремих виробників, недобросовісна конкурентна боротьба за нові ринки, зростання безробіття, зниження рівня соціальної та політичної стабільності суспільства. Тому будь-який підприємець і менеджер для збереження ефективності бізнесу повинен враховувати в своїй роботі галузеві і структурні ризики.

**Вплив криміногенних ризиків на розвиток бізнесу.** *Криміногенний ризик* – ризик, що відображає ступінь криміналізації регіону, на території якого організація здійснює свою діяльність.

Рівень криміногенних ризиків корелює зі ступенем криміналізації регіону.

Ступінь криміналізації регіону може характеризуватися такими показниками: рівень злочинності, розкриття злочинів, частка населення, схильного до здійснення протиправної діяльності, рівень наркотизації населення та ін.

**Інноваційні ризики.** Ризик інноваційної діяльності визначається як можливість несприятливого здійснення процесу і (або) результату нововведення.

При здійсненні інноваційної діяльності найбільш вірогідні ризики:

- відторгнення інновації ринком;
- неотримання запланованого прибутку від впровадження інновації;
- невідповідності фактичних параметрів нововведення планових показників;
- неотримання результатів інноваційної діяльності до визначеного в договорі терміну;
- порушення патентних прав інших патентовласників;
- втрати ноу-хау компанії.

**Управління екологічними ризиками.** *Екологічний ризик* – потенційно існуюча можливість нанесення шкоди навколишньому середовищу за допомогою аварійного викиду забруднюючих речовин або незапланованого патологічного виснаження природних ресурсів.

Сутність управління екологічними ризиками складається, з одного боку, в профілактиці виникнення екологічних катастроф, з іншого боку – в мінімізації їх негативних наслідків.

**Логістичні ризики.** *Логістичний (транспортний) ризик* – це ризик, що відображає потенційну можливість втрати або зниження якості товару в процесі його транспортування від продавця до покупця.

В системі управління логістичними ризиками ключове значення має характер розподілу відповідальності за загибель або псування товару в процесі транспортування між продавцем і покупцем.

## **6.2 Причини виникнення та управління внутрішніми ризиками організації**

**Особливості управління внутрішніми ризиками організації.** Внутрішні ризики пов'язані з особливостями самої організації. Організація має

внутрішнє середовище або внутрішні змінні організації.

**Внутрішні зміни** – це ситуаційні фактори всередині організації. Оскільки організації являють собою створені людьми системи, то внутрішні зміни в основному є результатом управлінських рішень, але не всі вони повністю контролюються керівництвом.

**Внутрішнє середовище організації як область виникнення ризиків.**

До основних змін внутрішнього середовища організації відносяться цілі і завдання, структура, технологія, кадри (люди) і ін.

*Структура організації* – сукупність зв'язків і взаємин рівнів управління і функціональних областей, побудованих в такій формі, яка дозволяє найбільш ефективно досягти цілей організації.

*Мета організації* – бажані результати, які хочуть отримати члени організації, працюючи разом.

*Завдання* – робота або її частина, яка повинна бути виконана певним способом в конкретний період часу.

*Технологія* – будь-який засіб перетворення вихідних матеріалів (люди, інформація, сировина та ін.) Для отримання бажаної продукції або послуг.

Кожен тип технології має свої переваги і недоліки. Остаточну придатність конкретної технології визначають люди, коли вони роблять свій споживчий вибір.

*Кадри* є центральним фактором в будь-якої моделі управління. Якщо керівництво не визнає, що кожен працівник є особистість з її неповторними переживаннями і запитами, здатність організації досягти намічених цілей буде поставлена під загрозу.

Таким чином, основним видом внутрішнього ризику вважається кадровий, обумовлений практичною неможливістю передбачити поведінку людей в тих чи інших ситуаціях.

**Управлінські дисфункції як причина виникнення внутрішніх ризиків. Адміністративні ризики.** Внутрішніми вважаються ризики, що виникають в рамках конкретної організації і безпосереднім чином пов'язані з



діяльністю її менеджерів і рядових працівників. Оскільки внутрішні ризики є наслідком нераціональної управлінської діяльності та істотно впливають на ефективність роботи апарату управління (адміністрації) підприємства, цілком правомірно застосовувати до них термін «адміністративні ризики».

*Основна передумова виникнення адміністративних ризиків* – управлінські (адміністративні) дисфункції, які по своїй суті є явище, прямо протилежне функцій управління.

Якщо функції управління являють собою відокремлені види діяльності, що здійснюються менеджером і спрямовані на досягнення цілей організації, то адміністративні дисфункції спонтанно виникають в організації та заважають досягненню цілей її функціонування.

Основні причини виникнення управлінських дисфункцій:

- некоректне формулювання місії і цілей функціонування організації;
- неточне або неповне розуміння змісту місії і цілей функціонування організації керівниками середньої ланки і безпосередніми виконавцями;
- погано налагоджені процеси зовнішніх і внутрішніх комунікацій;
- нераціональна організація управлінського і виконавської праці;
- низький рівень технічного забезпечення виробництва;
- дефіцит інформації, необхідної для прийняття управлінських рішень;
- не виправдано часте застосування методів негативного (негативного) стимулювання;
- недостатньо чітке розмежування повноважень і відповідальності;
- двовладдя.

*Першу групу* утворюють технічні ризики, пов'язані з найбільш поширеного виду виробничих ризиків і безпосередньо пов'язані з нераціональною організацією праці, поганий технічною оснащеністю і низьким рівнем кваліфікації персоналу.

До складу *другої групи* входять соціальні ризики, виникнення яких зазвичай є наслідком недостатньо ефективної роботи керівництва організації по мотивації персоналу і виражається в різного роду конфліктах.

*Третя група* – психологічні ризики, причина виникнення яких – стреси та їх радикальне негативний прояв – дистрес. Вони виникають в умовах нестабільної соціально-психологічної обстановки в колективі, або в ситуаціях кризи.

Внутрішні ризики виникають в рамках самої організації, завдяки чому керівники мають можливість безпосередньо впливати на них. Для управління адміністративними ризиками зазвичай використовуються методи прямого впливу, такі як адміністративні, розпорядчі, дисциплінарні, соціальні, психологічні тощо.

**Управління технічними ризиками.** Ефективна підприємницька діяльність пов'язана з освоєнням нової техніки і технологій, пошуком резервів, підвищенням інтенсивності виробництва. Впровадження нової техніки і технологій веде до небезпеки виникнення техногенних катастроф, що заподіюють значної шкоди природі, людям, виробництву. В даному випадку мова йде про технічний ризик.

*Технічний ризик* визначається ступенем організації виробництва, проведенням превентивних заходів (регулярна профілактика обладнання, забезпечення заходів безпеки), можливістю проведення ремонту устаткування власними силами.

До технічних ризиків відносять ймовірність втрат в результаті:

- негативних результатів науково-дослідних робіт;
- недосягнення запланованих технічних параметрів у ході конструкторських і технологічних розробок;
- низьких технологічних можливостей виробництва, що не дозволяє освоїти результати нових розробок;
- виникнення при використанні нових технологій і продуктів побічних або відстрочених за часом прояви проблем;
- збоїв і поломок устаткування тощо.

**Управління виробничими ризиками.** З технічними ризиками дуже тісно пов'язані виробничі.

**Виробничий ризик** виникає в процесі здійснення будь-яких видів виробничої діяльності, коли підприємці стикаються з проблемами неадекватного використання сировини, зростання собівартості, збільшення втрат робочого часу, застосування нових методів виробництва.

*Основні причини* виникнення виробничого ризику:

- зменшення намічених обсягів виробництва і реалізації продукції внаслідок зниження продуктивності праці, простою устаткування, втрат робочого часу, відсутності необхідної кількості вихідних матеріалів, підвищеного відсотка браку виробленої продукції;

- зниження цін, за якими планувалося реалізовувати продукцію або послугу, в зв'язку з її недостатньою якістю, несприятливим зміною ринкової кон'юнктури, падінням попиту;

- збільшення матеріальних витрат у результаті перевитрати сировини, палива, енергії, а також за рахунок збільшення транспортних витрат, торгових витрат, накладних та інших побічних витрат;

- зростання фонду оплати праці за рахунок перевищення наміченої чисельності або за рахунок виплат більш високою, ніж заплановано, заробітної плати окремим співробітникам;

- збільшення податкових платежів та інших відрахувань в результаті зміни ставки податків в несприятливу для організації сторону і їх відрахувань в процесі діяльності;

- низька дисципліна поставок, перебої з паливом і електроенергією;

- фізичний та моральний знос устаткування.

**Особливості управління соціальними ризиками.** В основі соціальної групи адміністративних ризиків лежать внутрішньоорганізаційні конфлікти.

У найбільш загальному вигляді конфлікт можна визначити як зіткнення людей або соціальних груп з суперечливими інтересами.

**Конфлікт** – зіткнення протилежно спрямованих цілей, інтересів, позицій, думок чи поглядів двох людей або більш в ході їх взаємодії.

Найбільш небезпечний наслідок конфлікту в організації – створення

кризової ситуації. У той же час кризова ситуація сама є підґрунтям для конфліктів.

Конфлікти виконують не тільки негативну, але і позитивну роль. Сучасна точка зору на конфлікт полягає в тому, що в організації навіть з ефективним управлінням деякі конфлікти не тільки можливі, але і бажані. Вони «бадьорять» колектив, рятують організацію від «рутини і загнивання». У багатьох ситуаціях конфлікт допомагає виявити різноманітність точок зору, більшу кількість альтернатив або проблем, що робить процес прийняття рішень більш ефективним.

Залежно від складу конфлікуючих сторін виділяють чотири основних види конфліктів: внутрішньоособистісний, міжособистісний, між особистістю та групою, міжгруповий.

Три основні прийоми, що використовуються менеджером в рамках управління конфліктами:

1. *Підтримка нейтралітету.* Це обґрунтовано, якщо конфлікт і без втручання керівника приймає конструктивну форму і сприяє досягненню цілей організації. Наприклад, коли два співробітника сперечаються про те, як краще виконати виробниче завдання.

2. *Компроміс.* Дозволяє трансформувати деструктивний конфлікт в конструктивний і застосовується у випадках, коли обидві сторони переконані, що причина спору непринципова і примирення можливе.

3. *Силове втручання.* Використовується керівником для нейтралізації деструктивних конфліктів, які в силу об'єктивних причин не можуть бути трансформовані в конструктивні.

**Психологічні ризики.** Причина виникнення психологічних ризиків – стреси і їх радикальне негативний прояв – дистрес.

Стрес сам по собі представляє явище виключно віртуальне, його не можна побачити або продемонструвати, виражається в стані напруженості, що виникає у людини під впливом зовнішніх впливів. Поштовх стресу дає якимось надзвичайне подія, яке суб'єкт починає внутрішньо оцінювати.

*Стрес* – стан підвищеної напруги організму, що викликається будь-яким подразником.

Стрес, по-перше, є особливим нервовим станом індивіда, породжений тим, що навколишня дійсність в його сприйнятті істотно відрізняється від очікувань. Це викликає неприємні відчуття, тривале переживання яких (спогад і переосмислення, продовжене в уяві) і стає причиною нервово-психічних розладів.

По-друге, стрес – це психологічний процес пристосування організму до такого стану, спрямований на його самозбереження.

*Стрес* – одне з двох радикальних станів людського організму, а саме – максимальна напруга. Стан організму, протилежне стресу, – це *релаксація*, тобто повне розслаблення.

Таким чином, стрес, як і релаксація, – поняття якісні, що не піддаються візуальному спостереженню. Побачити і оцінити годі й сам стрес, а тільки його наслідки: зміни в м'язах, складі крові, характер реакцій тощо.

Залежно від причини виникнення виділяють два види стресу: *фізіологічний* і *психологічний*.

*Фізіологічний стрес* виникає внаслідок накопичення критичної маси втоми чи інших фізичних впливів на організм людини (отруєння алкоголем, шкідливі випромінювання, гучні звуки тощо).

*Психологічний стрес* у свою чергу ділиться на емоційний і інформаційний. Причиною емоційного стресу можуть послужити яскраві переживання людини, а інформаційний стрес має місце в разі перевантаження мозку різного роду інформацією.

В рамках організації нейтралізувати дистрес та його негативні наслідки можна двома основними способами:

1. Внести зміни в систему управління, щоб ліквідувати базу стресів і мінімізувати їх кількість.
2. Приймати конкретні заходи індивідуального характеру для нейтралізації негативних наслідків стресів.

## ТЕМА 7

# ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В УМОВАХ РИЗИКУ ТА НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

### 7.1 Поняття і сутність управлінських рішень

**Управлінське рішення.** У найбільш загальному вигляді управлінське рішення являє собою вибір альтернативи, здійснений керівником у рамках його посадових повноважень і спрямований на досягнення цілей організації.

*Управлінське рішення* – результат аналізу, прогнозування, оптимізації, економічного обґрунтування і вибору альтернативи з багатьох варіантів досягнення конкретної мети системи менеджменту.

**Вплив якості інформації на розробку управлінського рішення.** Основа прийняття ефективних управлінських рішень – якісна інформація.

Якість інформації для розробки управлінського рішення – ступінь відповідності сукупності відомостей про внутрішній і зовнішній стан керованої системи вимогам, що пред'являються керуючою системою, яка використовує їх для оцінки ситуації і розробки управлінських рішень. Вимоги, що пред'являються до інформації: достовірність, обґрунтованість, конкретність, системність, своєчасність, порівнянність.

*Управлінське рішення* – основне і найбільш ефективний засіб впливу суб'єкта управління на керований об'єкт.

**Стадії процесу прийняття управлінських рішень (підготовка, прийняття, реалізація).** Оскільки менеджер протягом своєї діяльності змушений постійно приймати рішення, то він накопичує певний досвід в цій області.

З точки зору технології управління процес прийняття управлінських рішень можна представити як сукупність трьох послідовних стадій: підготовка, прийняття і реалізація рішення.

На стадії *підготовки* управлінського рішення проводиться економічний

аналіз ситуації, спрямований на виявлення, формулювання та ідентифікацію проблем, які потребують вирішення.

На стадії *прийняття* здійснюється розробка можливих альтернатив рішення, визначаються критерії вибору і проводиться вибір оптимального варіанту, який потім узгоджується з вищестоящими керівниками або з компетентними фахівцями.

На стадії *реалізації* рішення здійснюється контроль за ходом його виконання, вносяться необхідні корективи і дається оцінка отриманого результату.

**Основні підходи до прийняття управлінських рішень (системний, ситуаційний, ресурсний).**

Розрізняють три можливі підходи до прийняття управлінських рішень: системний, ситуаційний та ресурсний.

*Системний підхід* передбачає вирішення конкретної проблеми в сукупності з вирішенням усіх проблем, що стоять перед організацією.

*Ситуаційний підхід* виходить з того, що застосування того чи іншого методу вирішення проблеми визначається ситуацією. Іншими словами, найефективнішим методом у конкретній ситуації є метод, який найбільше їй відповідає.

*Ресурсний підхід* заснований на вирішенні проблем за допомогою раціонального розподілу ресурсів організації.

**Одноосібні та колегіальні види прийняття управлінських рішень.**

За способом прийняття управлінські рішення поділяються на *одноосібні* і *колегіальні*. Одноосібні рішення керівник приймає самостійно, без узгодження з іншими працівниками організації. Ухвалення колегіальних рішень, навпаки, вимагає попереднього колективного обговорення вирішуваної проблеми.

## **7.2 Процедура підготовки, прийняття та реалізації управлінських рішень**

Зміст процедури підготовки, прийняття та реалізації управлінських

рішень. Процедура підготовки, прийняття та реалізації управлінських рішень є безперервним замкнутим циклом, що складається з восьми етапів: аналізу ситуації, ідентифікації проблеми, визначення критеріїв вибору, розробки альтернатив, вибору найкращої альтернативи, узгодження, управління реалізацією, контролю і оцінки результатів.

**Цикл підготовки, прийняття та реалізації управлінських рішень** представляє собою:

1. Аналіз ситуації проводиться для виявлення конкретних проблем.
2. В результаті ідентифікації виявленої проблеми зазвичай присвоюється кваліфікаційний статус: «традиційна проблема» або «нетипова проблема».
3. Визначення критеріїв вибору, тобто тих показників, на підставі яких будуть оцінювати і зіставляти розроблені варіанти вирішення проблеми.
4. Розробкою можливих альтернатив вирішення проблеми займаються помічники керівника або апарат управління. Розроблені альтернативи оформляються у вигляді проектів прийнятого рішення, які передаються для розгляду керівнику.
5. На п'ятому етапі керівник розглядає подані йому проекти та на підставі встановлених критеріїв вибору відбирає найбільш оптимальний проект.
6. Шостий етап полягає в узгодженні відібраного керівником проекту, що здійснюється як з вищим керівником (на предмет його доцільності для організації в цілому), так і з підлеглими (на предмет реальності його реалізації на практиці). Результат узгодження – остаточне затвердження обраного проекту.
7. Управління реалізацією затвердженого проекту.
8. Контроль за виконанням затвердженого проекту і оцінка його результатів. Інформація, зібрана на даному етапі, є підставою для аналізу складання управлінської ситуації, тобто першого етапу підготовки, прийняття та реалізації наступного управлінського рішення.

**Зони ризику і ситуації невизначеності.** Ризик безпосереднім чином пов'язаний з управлінням і знаходиться в прямій залежності від ефективності та



обґрунтованості прийнятих управлінських рішень.

Важливий елемент прийняття управлінських рішень в системі ризик-менеджменту – процес урівноваження рівнів ризику і потенційно можливої вигоди. Чим вище відсоток передбачуваного доходу, тим на більший ризик може піти менеджер, приймаючи рішення.

Для оцінки ступеня ризику доцільно використовувати прийом поділу сфери можливої діяльності організації на чотири основні зони: безризикову, допустимого ризику, критичного ризику, катастрофічного ризику.

*Безризиковою* вважається зона діяльності, в якій втрати не очікуються, тобто результат здійснення запланованої операції з ймовірністю в 99,9% буде позитивним.

*Зона допустимого ризику* – область, в межах якої величина можливих втрат не перевищує очікуваного прибутку.

*Зона критичного ризику* – область можливих втрат, що перевищують величину очікуваного прибутку аж до величини повної розрахункової виручки (суми витрат і очікуваного прибутку).

*Зона катастрофічного ризику* – область ймовірних втрат, які за своєю величиною перевершують критичний рівень і можуть досягти розміру, рівного власного капіталу підприємства. Катастрофічний ризик здатний привести організацію до банкрутства.

У процесі визначення зони ризику проєкту велике значення має ступінь інформованості суб'єкта управління про ситуацію. Залежно від ступеня інформованості менеджера про стан зовнішнього середовища виділяють чотири ситуації: детермінована, помірно-детермінована, помірно-стохастична і стохастична.

*Детермінована* інформаційна ситуація характеризується наявністю щодо повної інформації про стан зовнішнього середовища організації (від 100 до 75% необхідного обсягу інформації).

У такій ситуації суб'єкт управління має можливість з найбільшою точністю визначати тенденції розвитку кон'юнктури ринку, адекватно і

своєчасно реагувати на них.

*Помірно-детермінована* ситуація проявляється в умовах наявності відчутних елементів невизначеності в структурі інформаційного забезпечення підприємства. В даному випадку керівництво організації забезпечено лише на 50–75% інформацією, необхідною для прийняття управлінських рішень.

*Помірно-стохастична* ситуація являє собою ситуацію, при якій апарат управління має лише незначною (менше 50%) часткою необхідної інформації про стан зовнішнього середовища організації.

*Стохастична* інформаційна ситуація має місце, коли суб'єкт управління практично не має інформації про поточний стан зовнішнього середовища і про перспективи її розвитку. Частка інформаційного забезпечення керівника становить від 0 до 25% необхідного обсягу.

Інформаційна ситуація, що супроводжує визначення зони ризику і прийняття управлінського рішення, визначає набір використовуваних керівником методів.

### **7.3 Методи розробки і прийняття управлінських рішень в системі ризик-менеджменту**

#### **Основні класи методів розробки і прийняття управлінських рішень.**

Методи розробки і прийняття рішень прийнято ділити на два основні класи: моделювання та експертних оцінок.

**Методи моделювання.** Методи моделювання базуються на використанні математичних моделей для вирішення найбільш часто зустрічаються управлінських завдань. Застосування таких методів можливо, коли керівник володіє значною часткою інформації про ситуацію на ринку. Методи моделювання застосовуються в детермінованих і помірно-детермінованих управлінських ситуаціях.

**Методи експертних оцінок.** Методи експертних оцінок застосовуються для розробки і обґрунтування рішень в умовах дефіциту інформації. Вони

найбільш добре підходять для помірно-стохастичних і стохастичних ситуацій. Суть методів полягає в тому, що рішення приймається за допомогою отримання відповідей фахівців на поставлені запитання.

З метою мінімізації похибок і впливу суб'єктивного фактору отримана від експертів інформація обробляється за допомогою спеціальних логічних і математичних процедур і перетворюється в форму, зручну для вибору оптимального варіанту рішення.

**Моделі розробки і прийняття управлінських рішень та основні етапи їх побудови.** Побудова моделей для розробки і прийняття управлінських рішень – складна процедура, яка складається з таких основних етапів:

- 1) постановка завдання (формулюється мета майбутнього дослідження);
- 2) визначення критерію ефективності аналізованої ситуації (складається перелік показників, що характеризують досліджувану ситуацію і можливі наслідки прийнятого рішення);
- 3) кількісний вимір факторів, що впливають на досліджувану ситуацію (розробляються оціночні шкали критеріїв);
- 4) побудова математичної моделі досліджуваної ситуації. На підставі інформації про переваги, які характеризують ступінь впливу різних чинників на якість прийнятого рішення, будується основне правило (модель) прийняття рішення;
- 5) кількісне рішення моделі і знаходження оптимального варіанту вирішення (формується кілька допустимих варіантів прийнятого рішення, за допомогою побудованої моделі проводиться перевірка можливості використання кожного варіанта для досягнення поставленої мети та вибирається найбільш оптимальний із запропонованих варіантів);
- 6) перевірка адекватності моделі і знайденого рішення аналізованої ситуації;
- 7) коригування та оновлення моделі (проводиться при виявленні невідповідностей і відхилень на шостому етапі).

Розрізняють моделі теорії ігор, теорії черг, управління запасами та

лінійного програмування.

**Характеристика моделей теорії ігор.** Більшість господарських операцій можна розглядати як дії, що здійснюються в умовах протидії. До протидій відносяться такі чинники, як конкуренція, дефіцит ресурсів, порушення договірних зобов'язань, аварії, стихійні лиха, страйки тощо. Тому, приймаючи управлінське рішення, менеджер повинен прагнути вибрати альтернативу, що дозволяє зменшити ступінь протидії.

Таку можливість надає *теорія ігор*, моделі якої дозволяють аналізувати різні варіанти дій організації з урахуванням можливих кроків у конкурентів. Недолік моделей полягає в тому, що вони занадто спрощені в порівнянні з реальними економічними ситуаціями, тому отримані прогнози часто бувають недостатньо достовірними.

**Зміст моделей теорії черг.** Моделі теорії черг використовуються для знаходження оптимального числа каналів обслуговування при певному рівні попиту.

Проблема полягає в тому, що додаткові канали обслуговування вимагають додаткових ресурсів, а завантаження таких каналів нерівномірна. Отже, потрібно знайти рішення, що дозволяє збалансувати додаткові витрати на розширення каналів обслуговування і втрати від браку таких каналів.

**Сутність моделей управління запасами.** Сутність моделей управління запасами відображена в самому їх назві. Будь-яка організація повинна підтримувати оптимальний рівень запасів ресурсів, щоб уникнути простоїв і збоїв в роботі. Надмірно високий рівень запасів підвищує надійність функціонування організації і позбавляє її від втрат, пов'язаних з простоями але створення запасів вимагає додаткових витрат на зберігання, транспортування, страхування. Крім того, надлишкові запаси пов'язують оборотні кошти і перешкоджають прибутковому інвестуванню капіталу.

**Особливості застосування моделей лінійного програмування.** Моделі лінійного програмування застосовуються для знаходження оптимальних варіантів рішення в ситуаціях дефіциту ресурсів при наявності конкуруючих потреб: наприклад, при розрахунку оптимальної виробничої програми.

Велика частина розроблених оптимізаційних моделей зводиться до завдань лінійного програмування, але в деяких ситуаціях можуть застосовуватися і моделі інших типів. Зокрема, моделі нелінійного програмування застосовуються для нелінійних форм залежності результату операції від основних чинників. При необхідності включення в аналіз чинника часу використовуються моделі динамічного програмування. У ситуаціях, що характеризуються імовірнісним впливом факторів на результат операції, використовуються моделі математичної статистики.

**Характерні риси методів експертних оцінок та особливості їх використання.** Методи експертних оцінок широко застосовуються для вирішення неструктурованих проблем, яким притаманні такі специфічні риси:

- є проблемами унікального вибору, тобто мають нові особливості в порівнянні з тими проблемами що зустрічалися раніше;
- пов'язані з невизначеністю в оцінках альтернативних варіантів рішення, зумовленої дефіцитом інформації;
- оцінки альтернативних варіантів рішення проблеми мають якісний характер;
- загальна оцінка альтернатив може бути отримана лише на основі суб'єктивних переваг осіб, що приймають рішення;
- оцінки альтернатив за окремими критеріями можуть бути отримані тільки від експертів в процесі проведення експертизи.

Для проведення експертизи зазвичай формується організаційна група, яка забезпечує умови для ефективної роботи експертів. Основні завдання даної групи:

- постановка проблеми;
- розробка процедури проведення експертизи;
- формування групи експертів;
- проведення опитування експертів;
- обробка, формалізація і інтерпретація отриманої інформації.

Серед методів експертних оцінок найбільшого поширення набули методи групового опитування: мозкового штурму і Дельфі. Їх перевага полягає в тому,

що вони підсилюють елемент колегіальності в процесі прийняття складних рішень. Методи дозволяють використовувати інтуїцію і колективну генерацію ідей, що дає можливість знаходити оригінальні рішення проблем, до яких не можна прийти за допомогою одних логічних міркувань.

**Метод мозкової атаки.** Метод колективної генерації ідей, або «мозкової атаки», являє собою лавиноподібний процес, при якому будь-яка висловлена ідея породжує творчу або позитивну критичну реакцію. Негативні оцінки не допускаються.

**Метод Дельфі.** Метод Дельфі – це метод комплексного аналізу альтернативних управлінських рішень, заснований на їх генерації в процесі «мозкової атаки», що проводиться групою висококваліфікованих в цій галузі фахівців із застосуванням експертних методів, відбору найбільш раціонального для даної ситуації рішення.

Метод Дельфі, розроблений на початку 1960-х рр. в США і вперше випробуваний в 1964 р, є ряд послідовних процедур, спрямованих на формування групової думки експертів з різних областей за допомогою їх послідовного анкетування.

Основні особливості методу Дельфі:

- анонімність;
- регульована зворотний зв'язок;
- формування групової оцінки на основі статистичної обробки індивідуальних оцінок експертів;
- багатокроковий характер оцінювання.

Основна мета методу Дельфі – зменшення психологічного тиску, яке відчуває деякими людьми при особистому контакті, що дозволяє виключити вплив на кінцевий результат людей, що володіють хорошими ораторськими здібностями, але не завжди є найбільш кваліфікованими фахівцями.

**Евристичні методи прийняття управлінських рішень.** Поряд з перерахованими вище методами важливу роль в процесі прийняття управлінських рішень відіграють евристичні методи. Якщо методи експертних

оцінок і моделювання призначені для складання прогнозів в умовах визначеності, то евристичні застосовуються в ситуаціях суттєвої нестачі інформації і засновані на передбаченні.

В основі *евристичних методів* лежить процедура пошуку взаємопов'язаних компонентів явища в умовах відсутності певного алгоритму і будь-яких відомостей про існування рішення або його єдності. Тому в процесі пошуку рішення часто проводиться додатковий збір інформації. Зазвичай пошук рішення в умовах невизначеності здійснюється методом проб і помилок, що неприпустимо для сучасного бізнесу.

## ТЕМА 8

### СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ

#### 8.1 Організація процесу управління ризиками

**Загальна схема управління ризиками.** Основне завдання всіх систем управління ризиками в будь-якій області діяльності полягає в найбільш ефективному використанні досягнень науки і наявних обмежених коштів, щоб зробити результати діяльності максимально передбачуваними, тобто скоротити наскільки можливо невизначеність щодо даних результатів.

**Управління ризиками** – це складний процес, що включає в себе кілька кроків або етапів, які не завжди виконуються послідовно. Ризик-менеджмент – безперервний процес, в якому одночасно на регулярній основі здійснюється виявлення та аналіз ризиків, їх вимір, пошук способів роботи з ними і оцінка ефективності вже прийнятих заходів.

Загальна схема управління ризиками однакова для будь-яких організацій, підприємств, соціальних систем, окремих людей. Вона базується на традиційному підході до вирішення будь-якої проблеми:

- постановка задачі;
- збір інформації для вирішення;

- прийняття рішення;
- виконання рішення;
- контроль виконання та коригування.

Система управління ризиками складається з декількох кроків (етапів):

Крок 1. Визначення цілей організації.

Крок 2. Усвідомлення необхідності управління ризиками та прийняття рішення про створення системи ризик-менеджменту.

Крок 3. Визначення цілей і вимог до системи управління ризиками.

Крок 4. Визначення обмежень для системи управління ризиком.

Крок 5. Ідентифікація ризиків.

Крок 6. Вимірювання (кількісна оцінка) ризиків.

Крок 7. Визначення критеріїв значущості ризиків.

Крок 8. Ранжування ризиків за значимістю.

Крок 9. Аналіз можливих заходів управління ризиками.

Крок 10. Вибір заходів обробки ризиків.

Крок 11. Реалізація обраних заходів обробки ризиків.

Крок 12. Моніторинг результатів управління ризиками.

Крок 13. Коригування системи управління ризиком.

### **Цілі системи управління в разі реалізації ризику та їх зміст.**

Організація створює систему управління ризиками для забезпечення можливості досягнення необхідних результатів, незважаючи на наявність ризиків.

Всі вимоги, що пред'являються до системи управління ризиками, діляться на дві категорії:

- 1) вимоги на етапі до реалізації ризику;
- 2) цілі, які повинні бути досягнуті в разі реалізації ризику.

Залежно від стратегічних завдань організації, особливостей її діяльності, відносини керівництва до ризику і наявних ресурсів перед системою управління ризиками можуть бути поставлені наступні цілі, які потрібно досягти в разі реалізації ризику:

- 1) виживання організації;
- 2) безперервність діяльності;



- 3) збереження прибутку;
- 4) стабільність показників;
- 5) продовження зростання.

**Вимоги до системи управління ризиками.** Система управління ризиками є допоміжною по відношенню до основної діяльності організації, тому на етапі, поки ризики ще не реалізувалися, вона повинна:

- 1) забезпечувати прийнятний рівень ризику;
- 2) не створювати невиправданих витрат;
- 3) не порушувати законність.

## 8.2 Елементи системи управління ризиками

**Оцінка ризику. Ідентифікація ризиків.** Ідентифікація ризиків це початковий етап системи заходів з управління ризиками, що полягає в систематичному виявленні ризиків, характерних для певного виду діяльності, і визначенні їх характеристик.

*Ідентифікація ризику* – процес знаходження, складання і опису елементів ризику.

Основні елементи ризику:

- причини, що призводять до настання небезпечного явища;
- небезпечні явища (події), що впливають на об'єкт;
- види впливу, які можуть привести до зміни стану об'єкта;
- наслідки, які становлять втрати через вплив, і їх оцінку з боку суб'єкта;
- фактори ризику, що впливають на ймовірність реалізації ризику і тяжкість наслідків.

**Внутрішні джерела інформації для ідентифікації ризиків.** Всі використовувані джерела інформації по відношенню до організації діляться на внутрішні і зовнішні. Усередині підприємства відомості, необхідні для ідентифікації ризиків, можна отримати в результаті:

- 1) вивчення документів;

- 2) інспекції (огляду);
- 3) спілкування з співробітниками.

**Зовнішні джерела інформації для ідентифікації ризиків.** Крім внутрішніх каналів існує цілий ряд сторонніх (зовнішніх по відношенню до підприємства) осіб та організацій, які можуть дати необхідну інформацію для аналізу ризиків, і навіть провести його самостійно:

- страхові організації;
- державні органи, які здійснюють нагляд у окремих областях діяльності;
- спеціалізовані організації, що займаються оцінкою ризиків.

**Поняття вимірювання (кількісної оцінки) ризику.** При управлінні ризиками їх доводиться порівнювати між собою за ступенем небезпеки, яку вони представляють для організації. Для цього кожному ризику ставляться у відповідність певні чисельні значення, що характеризують його силу (ступінь, рівень).

Основні заходи ризику – його ймовірність і наслідки. Ймовірність характеризує ступінь можливості або ступінь впевненості суб'єкта в настанні ризику, а наслідки – ступінь зміни стану об'єкта внаслідок реалізації ризику. Процес визначення їх значень є вимір або кількісну оцінку ризику.

Вимірювання (кількісна оцінка) ризику – процес присвоєння значень ймовірності і наслідків ризику.

Кількісна оцінка не завжди може бути суворою. Коли немає можливості висловити ймовірність чисельно, використовують якісно-кількісні значення ймовірності (наприклад, 1 – «малоймовірно», 2 – «ймовірно», 3 – «дуже ймовірно» тощо). Як і слідства, які погано піддаються кількісному вимірюванню (наприклад, фізичні і моральні страждання, втрата витворів мистецтва тощо), Виражаються аналогічним чином (наприклад, 3 – «дуже важкі», 2 – «помірні», 1 – «легкі» тощо).

**Методи вимірювання ризику.** Кількісна оцінка ймовірності і наслідків (або розподілу випадкових величин, за допомогою яких моделюється ризикова ситуація) може здійснюватися різними методами, вибір яких залежить від

обсягу доступної, в тому числі статистичної, інформації про ризик і необхідної точності оцінок. Також доводиться враховувати фактичний рівень ризику. Чим менше вірогідність настання, тим важче виміряти ризик.

Загальний принцип при виборі методів вимірювання зводиться до максимально можливого використання доступних статистичних даних. Якщо їх немає, вони недостатні або непридатні, фактичний матеріал замінюється теоретичними гіпотезами або експертними оцінками.

Виділяють чотири групи методів кількісної оцінки ризиків:

- 1) статистичні;
- 2) ймовірно-статистичні;
- 3) теоретико-ймовірнісні;
- 4) експертні.

**Регулювання ризику.** Регулювання ризику – сукупність методів, спрямованих на цілеспрямовану зміну характеристик ризику, зокрема його ймовірності, наслідків та (або) передбачуваності.

Регулювання ризику об'єднує такі методи обробки:

- 1) ухилення від ризику;
- 2) зменшення ризику, в тому числі:
  - попередження (зменшення ймовірності) ризику;
  - зменшення наслідків;
  - поділ і дублювання ризику;
- 3) передача ризику з метою регулювання.

**Попередження ризику і зменшення наслідків.**

*Попередження (щоб запобігти) ризику* – сукупність заходів, спрямованих на зменшення ймовірності (частоти) реалізації ризиків, але не виключають повністю її можливість.

*Зменшення (пом'якшення) наслідків* – сукупність заходів, спрямованих на зменшення наслідків у разі реалізації ризику.

**Фінансування ризику.** Поняття фінансування ризику в спеціальній літературі має два трактування: у широкому сенсі – планування та здійснення

витрат по управлінню ризику; у вузькому сенсі – передбачення і (або) формування джерел коштів для покриття випадкових збитків.

### **Страховання в ризик-менеджменті.**

*Страховання в ризик-менеджменті* – це процес формування і використання страхового фонду певною групою осіб, які мають страховий інтерес, обумовлений ризиковими обставинами часу і місця.

### **Моніторинг та коригування системи управління ризиками.**

*Моніторинг* – обов’язковий елемент системи управління ризиками.

По-перше, він потрібен для підтвердження, що отримані результати управління ризиками відповідають очікуваням. По-друге, моніторинг дозволяє своєчасно виявити зміну ситуації і необхідність коригування самої системи.

У процесі перевірки реалізації системи управління ризиками, як в будь-якому процесі контролю, можна виділити три етапи:

- 1) встановлення стандартів, що визначають критерії, за якими можна судити про успішне управління ризиками;
- 2) порівняння фактичного стану справ з даними стандартами;
- 3) виправлення тих моментів, які не відповідають стандартам (або при необхідності коригування самих стандартів).

При управлінні ризиками використовують два типи стандартів: оцінки результатів і оцінки діяльності.

## СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Азаренкова Г. М. Аналіз моделювання і управління ризиком (в схемах та прикладах) : навч. посіб. / Г. М. Азаренкова. – Львів : Новий світ-2000, 2011. – 240 с.
2. Боровик М. В. Методичні аспекти оцінки ефективності управління діяльністю вітчизняних підприємств та організацій в умовах невизначеності та ризику [Електрон. ресурс] / М. В. Боровик, І. М. Писаревський, М. В. Волкова // Інфраструктура ринку : наук.-практ. журнал. Електрон. текст. дані. – 2022, – № 67, – С. 98–103, – Режим доступу: : <https://doi.org/10.32843/infrastruct67-18>, вільний (дата звернення: 26.08.2022). – Назва з екрана.
3. Верченко П. І. Багатокритеріальність і динаміка економічного ризику (моделі та методи) : монографія / П. І. Верченко. – Київ : КНЕУ, 2006. – 272 с.
4. Гранатуров В. М. Аналіз підприємницьких ризиків : проблеми визначення, класифікації та кількісної оцінки : монографія / В. М. Гранатуров, І. В. Литовченко, С. К. Харічков. – Одеса : Інститут проблем ринку та економіко-екологічних досліджень НАН України, 2003. – 164 с.
5. Донець Л. І. Економічні ризики та методи їх вимірювання : [навч. посіб.] / Л. І. Донець. – Київ : Центр навчальної літератури, 2006. – 312 с.
6. Калініченко З.Д. Ризик-менеджмент : навч. посіб. / З. Д. Калініченко. Дніпро : ДДУВС, 2021. – 224 с.
7. Калініченко З. Д. Ризик-менеджмент: навчальний посібник для здобувачів спец. 051 «Економіка» та 073 «Менеджмент» / З. Д. Калініченко. – Дніпро : ДДУВС, 2021. – 224 с.
8. Кондратенко Н. О. Теоретико-методичні аспекти управління фінансовими ризиками промислових підприємств [Електрон. ресурс] / Н. О. Кондратенко, І. М. Писаревський, М. В. Боровик // Економіка та суспільство: наук.-практ. журнал. – Електрон. текст. дані. – 2022, – № 40, – Режим доступу: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-40-57>, вільний (дата звернення: 26.08.2022). – Назва з екрана.

9. Кузьмін О. Є. Обґрунтування господарських рішень і оцінювання ризиків : навч. посіб. / О. Є. Кузьмін, Г. Л. Вербницька, О. Г. Мельник. – Львів : Видавництво Національного університету «Львівська політехніка», 2008. – 212 с.
10. Лепа Р. М. Прийняття управлінських рішень на підприємстві : теорія та практика : монографія / Р. М. Лепа, В. М. Тимохин / НАН України. Інститут економіки промисловості. – Донецьк : ТОВ «Юго-Восток, Лтд», 2004. – 262 с.
11. Лук'янова В. В. Економічний ризик : навч. посіб. / В. В. Лук'янова, Т. В. Головач. – Київ : Академвидав, 2007. – 464 с.
12. Моделі і методи соціально-економічного прогнозування : підручник / В. М. Геєць, Т. С. Клебанова, О. І. Черняк та ін. – 2-ге вид., виправ. – Харків : ВД «ІНЖЕК», 2008. – 396 с.
13. Мостенська Т. Л. Ризик-менеджмент як інструмент управління господарським ризиком підприємства / Т. Л. Мостенська, Н. С. Скопенко // Вісник Запорізького національного університету. – 2010. – № 3 (7). – С. 72–79.
14. Старостіна А. О. Ризик-менеджмент: теорія та практика : навч. посіб. / А. О. Старостіна, В. А. Кравченко. – Київ : Політехніка, 2004. – 200 с.
15. Чорноморченко Н. В. Обґрунтування господарських рішень і оцінювання ризиків : навч.-метод. посіб. для сам. вивчення дисц. / Н. В. Чорноморченко, І. С. Іванова, Н. С. Приймак. – Львів : Магнолія-2006, 2010. – 260 с.
16. Шегда А. В. Ризики в підприємстві: оцінювання та управління : навч. посіб. / А. В. Шегда, М. В. Голованенко ; за ред. А. В. Шегди. – Київ : Знання, 2008. – 271 с.
17. Srinivas K. Process of Risk Management [Електрон. ресурс]. – Електрон. текст. дані. – Режим доступу: [https://www.researchgate.net/publication/331783796\\_Process\\_of\\_Risk\\_Management.pdf](https://www.researchgate.net/publication/331783796_Process_of_Risk_Management.pdf), вільний (дата звернення: 26.08.2022). – Назва з екрана.

*Навчальне видання*

**БОРОВИК** Марина Вікторівна

## **РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТ**

КОНСПЕКТ ЛЕКЦІЙ

*(для здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти  
всіх форм навчання спеціальності 073 – Менеджмент)*

Відповідальний за випуск *М. А. Браташ*

*За авторською редакцією*

Комп'ютерне верстання *М. В. Боровик*

План 2022, поз.151Л

---

Підп. до друку 03.02.2023. Формат 60 × 84/16.

Електронне видання. Ум. друк. арк. 3,6

Видавець і виготовлювач:

Харківський національний університет  
міського господарства імені О. М. Бекетова,  
вул. Маршала Бажанова, 17, Харків, 61002.

Електронна адреса: office@kname.edu.ua

Свідоцтво суб'єкта видавничої справи:

ДК № 5328 від 11.04.2017.