

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
«Харківський політехнічний інститут»

В.М. Мороз
С.А. Мороз

РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТ

Навчальний посібник

для студентів спеціальності
281 – «Публічне управління та адміністрування»
спеціалізація «Адміністративний менеджмент»

Харків 2018

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
«Харківський політехнічний інститут»

В.М. Мороз
С.А. Мороз

РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТ

Навчальний посібник

для студентів спеціальності
281 – «Публічне управління та адміністрування»
спеціалізація «Адміністративний менеджмент»

Затверджено
редакційно-видавничою
радою університету,
протокол № 3 від 10.10.2018 р.

Харків
НТУ «ХПІ»
2018

УДК 65.011/3(075.8)

M80

Рецензенти:

С.Н. Домбровська, д-р. держ. упр., проф., заслужений працівник освіти України, Начальник навчально-науково-виробничого центру, Національний університет цивільного захисту України;

А.О. Дегтяр, д-р. держ. упр., проф., заслужений діяч науки і техніки України, завідувач кафедри менеджменту і адміністрування, Харківська державна академія культури.

Мороз В.М.

M80 Ризик-менеджмент : навч. посібник для студ. спец. 281 «Публічне управління та адміністрування» / В.М. Мороз, С.А. Мороз. – Харків : НТУ «ХП», 2018. – 140 с.

ISBN

У навчальному посібнику запропонована цілісна за своїм змістом та логічна за послідовністю подання модель організації ризик-менеджменту на організаційному рівні. З'ясовано місце та роль підсистеми ризик-менеджменту в системі стратегічного та оперативного управління, а також розглянуто її зміст та особливості функціонування на різних етапах життєвого циклу організації. У навчальному посібнику розкрито залежність ефективності та результативності організаційної діяльності від рівня теоретичних знань суб'єкта управління щодо змісту та практики реалізації механізмів мінімізації ризиків, а також його здатності до їх використання у межах системи ризик-менеджменту.

Призначено для студентів спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування» (спеціалізація «Адміністративний менеджмент») очної і заочної форм навчання.

УДК 65.011/3(075.8)

ISBN

© В.М. Мороз, С.А. Мороз, 2018
© НТУ «ХП», 2018

ВСТУП

Вивчення навчального матеріалу дисциплін, зміст яких у тому чи іншому контексті пов'язаний з теорією та практикою управлінської діяльності, важко уявити без розуміння місця та ролі ризик-менеджменту в системі загального менеджменту організації. Сьогодні проблематика управління ризиками все далі частіше перестає розглядатися на рівні вузькопрофільного напрямку професійної діяльності менеджера та стає об'єктом безпосередньої уваги суб'єктів управлінської діяльності незалежно від рівня їх організаційної ієрархії. Така значущість ризик-менеджменту у межах загальної системи управління організацією пов'язана з докорінною зміною акцентів у визначенні об'єктів управлінського впливу, адже сприйняття феномену ризику, виключно через призму негативних наслідків його розвитку, не лише викривлює зміст відповідної категорії, а й стає причиною втрати конкурентних переваг організацією. Ризик – це не лише загроза ефективності функціонування організації та одна з причин отримання нею збитків, а ще й своєрідний інструмент підвищення конкурентоспроможності організації. Поєднання у межах одного феномену принципово різних за своїм змістовним спрямуванням детермінант (загроза – можливість) обумовлює складність сприйняття проблематики ризик-менеджменту, адже одна та сама подія (об'єкт, діяльність, сила тощо), як правило, може бути одночасно розглянута як в контексті свого руйнівного впливу на організацію, так і через призму потенціалу для подальшого розвитку.

Питання ризик-менеджменту, з огляду на складність та багатовекторність прояву свого змісту, можуть бути розглянуті як на рівні структурної частини будь-якої з навчальних дисциплін управлінського спрямування (кадровий менеджмент, техніка адміністративної діяльності, основи державного управління тощо), так і на рівні самостійної навчальної дисципліни. Рівень та обсяги вивчення проблематики ризик-менеджменту залежать від напрямку професійної діяльності, у межах якої набуті знання та сформовані вміння будуть використовуватись. Традиційно вважається, що зміст та практика реалізації ризик-менеджменту можуть бути розглянуті через призму свого професійного спрямування, а саме менеджмент організаційних ризиків (комплексний підхід до управління ризиками – кожен суб'єкт управління, незалежно від спрямування та специфіки своєї професійної діяльності є ризик-менеджром); управління фінансовими

ризиками (управління ризиками, природа виникнення та розвитку яких обумовлена функціонуванням фондового ринку (купівля-продаж фінансових інструментів) та банківського сектору); управління ризиками у межах страхової діяльності (передача організацією ризиків під управління страхових компаній). Кожен з цих напрямів має свою об'єктно-предметну спрямованість у межах проблематики ризик-менеджменту, а отже, має свої обсяги запропонованих до засвоєння знань щодо теорії та практики управління ризиками. Не дивлячись на принципово різні за своїм змістом акценти кожного з наведених вище напрямів ризик-менеджменту, всі вони зосереджені на забезпеченні ефективності функціонування організації, перш за все за рахунок зміцнення її фінансової стабільності та безпеки.

Зміст запропонованого до уваги читачів навчального посібника зосереджено на загальних питаннях ризик-менеджменту, тобто відповідна проблематика розкривається через призму системи знань щодо теорії та практики управління ризиками; розкриття залежності ефективності та результативності організаційної діяльності від рівня теоретичних знань керівника щодо змісту механізмів мінімізації ризиків та практики їх використання; практики формування первинних навичок управління ризиками та мінімізації вірогідності їх виникнення.

Цей навчальний посібник є самостійним виданням, використання якого у навчальному процесі прив'язується до змісту навчальної програми з дисципліни «Ризик-менеджмент». Разом з тим пропонується посібник може бути використаний як додаткове джерело для забезпечення викладання тих навчальних дисциплін, зміст яких пов'язано з висвітленням питань ефективності функціонування організації та особливостями взаємодії між суб'єктами та об'єктами управління. Крім того, видання є специфічним. Специфіка полягає у тому, що посібник є не лише джерелом навчальної інформації (наявність тлумачень змісту окремих категорій та висвітлення зв'язків між ними; розгляд найбільш складних питань навчальної програми; розкриття особливостей функціонування та розвитку предмета навчальної діяльності тощо), а й основою для розбудови в об'єкта навчальної діяльності власного уявлення щодо змісту порушеної проблематики. Відсутність категоричних тверджень у поєднанні з висвітленням протилежних за змістом наукових поглядів сприяє формуванню наукового підґрунтя для виникнення дискусії навколо обраної проблематики.

З огляду на те, що завдяки цьому навчальному посібнику студенти (слухачі) матимуть можливість самостійно знайомитись з матеріалом до відповідного за змістом заняття, викладач під час проведення лекцій та практичних завдань може обмежитися лише наданням загальної характеристики тієї чи іншої теми курсу та зосередитись виключно на тій проблематиці, яка за своєю значущістю є найбільш актуальною для конкретного періоду часу та цікавою (корисною) для конкретної аудиторії. Викладач, посилаючись на зміст посібника та приймаючи до уваги загальний рівень підготовки навчальної групи, запрошує студентів до обговорення

ключових питань обраної проблематики. Тобто викладач стає модератором групового обговорення певної теми навчального курсу, а не транслятором тих чи інших знань з цієї теми.

Видання розраховано на студентів (слухачів), які навчаються за спеціальностями управлінського спрямування («Адміністративний менеджмент», «Управління персоналом та економіка праці», «Менеджмент організацій і адміністрування», «Управління проектами», «Управління трудовими ресурсами» тощо). Зміст посібника викладено у межах дванадцяти тем, кожна з яких корелюється з відповідною темою навчального курсу «Ризик-менеджмент». Особливістю подання навчального матеріалу є його структурування у вигляді схем, кожна з яких може бути розглянута на рівні окремого змістовно завершеного інформаційного блоку. Безумовно, зміст посібника не охоплює всього кола актуальних проблем сучасного ризик-менеджменту, а отже, потребує певного переосмислення з огляду на результати наукових досліджень за відповідним напрямом.

ТЕМА 1. ВСТУП ДО НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ «РИЗИК МЕНЕДЖМЕНТ» (ризик-менеджмент та його місце в управлінні організацією; базові категорії ризик-менеджменту; об'єкт, предмет, мета та завдання ризик-менеджменту; нова парадигма ризик-менеджменту; значущість та переваги ризик-менеджменту для організаційного розвитку).

- 1. Ризик-менеджмент та його місце в управлінні організацією**
- 2. Нова парадигма ризик-менеджменту**

Базова література до теми:

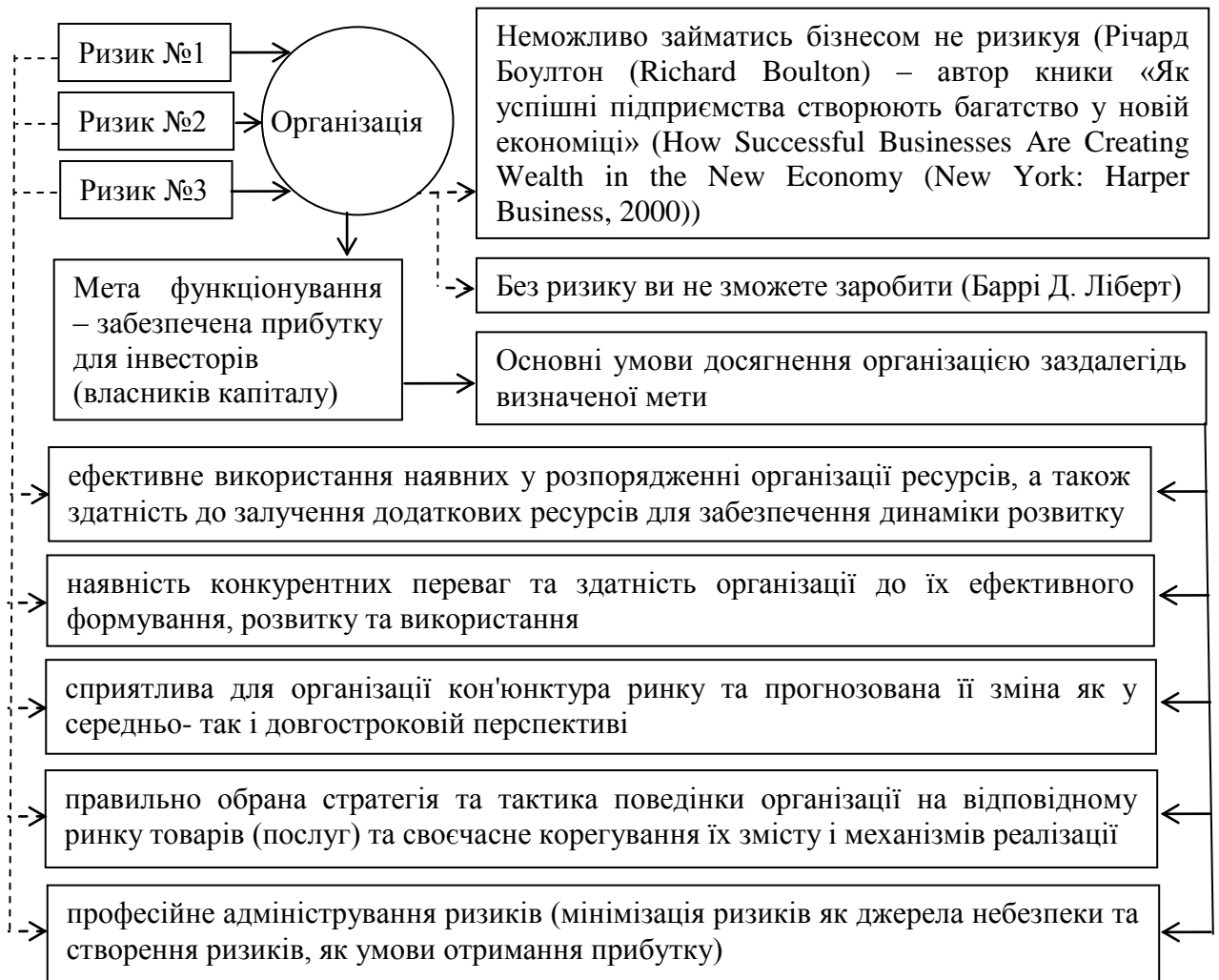
Бартон Т. Комплексный подход к риск-менеджменту: стоит ли этим заниматься. Практика ведущих компаний / Томас Л. Бартон, Уильям Г. Шенкир, Пол Л. Уокер; пер. с англ. Т.В. Клекоты и др. – М.: Вильямс, 2003. – 208 с.

Королькова Е.М. Риск-менеджмент: управление проектными рисками: учебное пособие / Е.М. Королькова. – Тамбов: Изд-во ФГБОУ ВПО «ТГТУ», 2013. – 160 с.

Контрольні запитання

1. Розкрийте зміст наукових поглядів Р. Боултона та Б. Ліберта щодо місця і ролі ризику у підприємницькій діяльності.
2. Надайте характеристику категоріального змісту дефініції ризик (під час формулювання відповіді використовуйте результати наукових напрацювань Г.С. Панової, Є.С. Стоянової, Б.З. Мільнера; І.О. Бланка та інших вчених). Розкрийте зміст зміни акцентів у тлумаченні категорії ризику в залежності від етапів розвитку людини (еволюція змісту категорії ризику).
3. Визначте основні функції ризику та розкрийте їх зміст. Визначте основні фактори ризику та надайте їх стислу характеристику.
4. Назвіть ті з основних факторів, які характеризують стан небезпеки та невизначеності (під час відповіді наведіть порівняння небезпеки та невизначеності у межах конкретного прикладу).
5. Надайте порівняльну характеристику змісту старої та нової парадигм ризик-менеджменту (під час відповіді наведіть приклади використання суб'єктами управління ризиками принципів старої та нової парадигм ризик-менеджменту).
6. Сформулюйте зміст категорії невизначеності. У межах конкретного прикладу поясніть основні причини виникнення невизначеності.
7. Поясніть принципову відмінність між ризиковою ситуацією та ситуацією з великим рівнем невизначеності. Поясніть, до яких саме наслідків може привести ситуація з великим рівнем невизначеності

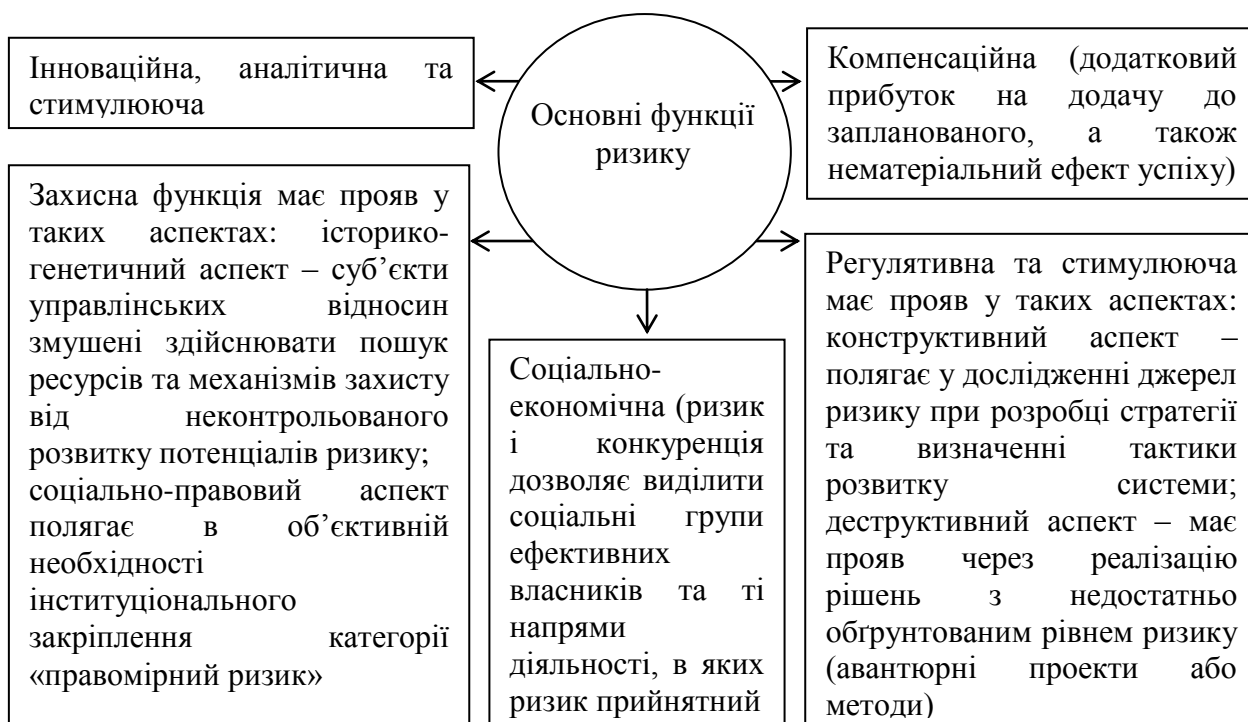
1. Ризик-менеджмент та його місце в управлінні організацією



Таблиця 1 – Основні підходи до визначення категорії ризику

п/н	Автор	Визначення
1	2	3
1	Я.Д. Вишняков Н.Н. Радаєв	Ризик – це можливість того, що дії людини або їх результати стануть причиною негативних або позитивних наслідків
2	Ю.С. Масленчиков	Ризик – це дія, спрямована на привабливу мету, досягнення якої пов'язане з елементом небезпеки, загрозою втрати або неуспіху
3	О.С. Стоянова	Ризик – це ймовірність виникнення збитків або неотримання доходів у порівнянні з прогнозованим варіантом
4	В.Е. Лук'янова Т.В. Головач	Ризик – це об'єктивно-суб'єктивна категорія, пов'язана подоланням невизначеності, випадковості, конфліктності ситуації неминучого вибору, що відображає ступінь досягнення суб'єктом очікуваного результату
5	Л.І. Донець	Ризик – це небезпека втрати ресурсів чи недоодержання доходів порівняно варіантом, розрахованим на раціональне використання ресурсів

1	2	3
6	Б.А. Райзберг Л.Ш. Лозовський	Ризик – це небезпека виникнення несподіваних втрат очікуваного прибутку, доходу або майна, грошових ресурсів у зв'язку з випадковою зміною умов економічної діяльності, несприятливими обставинами
7	Постанові Кабінету Міністрів України від 12.11.2008 р. «Про концепцію економічної безпеки споживчої кооперації України»	Ризик – це ймовірність втрати цінностей (об'єктів прав власності, фінансових, матеріальних, інформаційних, товарних ресурсів суб'єктів господарювання) в результаті діяльності, якщо обставини та умови проведення діяльності будуть змінюватися у напрямку, який відрізняється від передбаченого планами і розрахунками
8	ISO 31000:2009 Risk management – Principles and guidelines (IDT)	Ризик – це вплив невизначеності на цілі (вплив – це відхилення від того, що очікується (позитивне і / або негативне); цілі можуть мати різні аспекти (наприклад, фінансові та екологічні цілі і цілі щодо здоров'я та безпеки) та можуть бути сформульовані на різних рівнях організаційної ієрархії; ризик досить часто характеризується посиленням на потенційно можливі події і наслідки або їх комбінації)



Таблиця 2 – Основні підходи до визначення категорії ризик-менеджменту (risk management)

п/н	Автор	Визначення
1	2	3
1	С. Штальнекер	Ризик-менеджмент – це стратегічний засіб збільшення рентабельності функціонування підприємства та згладжування змінності рівня прибутку
2	Методичні рекомендації щодо організації та функціонування систем ризик-менеджменту в банках України // Постанова Правління НБУ від 02.08.2004 р. № 361	Ризик-менеджмент – це система управління ризиками, що включає в себе стратегію та тактику управління та спрямована на досягнення основних бізнес-цілей банку. Ефективний ризик-менеджмент включає: систему управління; систему ідентифікації та вимірювання; систему супроводження (моніторингу та контролю). Комплекс дій з ризик-менеджменту має на меті забезпечити досягнення таких цілей: 1) ризики мають бути зрозумілими та усвідомлюватися банком і його керівництвом; 2) ризики мають бути в межах рівнів толерантності, встановлених спостережною радою; 3) рішення з прийняття ризику мають бути конкретними, чіткими та відповідати стратегічним завданням діяльності банку; 4) очікувана дохідність має компенсувати прийнятий ризик; 5) розподіл капіталу має відповідати розмірам ризиків, на які наражається банк; 6) стимули для досягнення високих результатів діяльності мають узгоджуватися з рівнем толерантності до ризику.
3	Т. Бартон, У. Шенкір, П. Уокер	Ризик-менеджмент – це система управління ризиками, яка за допомогою сукупності методів, прийомів і заходів дозволяє прогнозувати ризики, визначити їхні ймовірні розміри і наслідки, запобігти чи мінімізувати пов'язані з ними втрати. Р.-м. включає стратегію і тактику управління. Завданням тактики управління є вибір оптимального рішення та найбільш прийнятних у певній господарській ситуації методів і прийомів управління. Система Р.-м. складається з двох підсистем: об'єкт управління та суб'єкт управління. До об'єктів управління належить безпосередньо ризик, ризиковані вкладення капіталу й економічні відносини між суб'єктами у процесі підприємницької діяльності. Суб'єкт управління здійснює цілеспрямоване функціонування об'єкта управління, використовуючи різні прийоми і способи управлінського впливу. До основних функцій суб'єкта управління належить прогнозування, організація, регулювання, координація, стимулювання та контроль. Процес Р.-м. описується такими етапами: аналіз ризику, вибір методів управління ризиком, реалізація вибраних методів та оцінка результатів.
4	Л.І. Донець	Ризик-менеджмент – це специфічна галузь менеджменту, яка потребує знань предметної діяльності фірми, страхової компанії, аналізу господарської діяльності підприємства, математичних методів оптимізації економічних завдань
5	М. Валович	Ризик-менеджмент – це управління наслідками настання ризикових подій й управління джерелами (чинниками) виникнення ризику

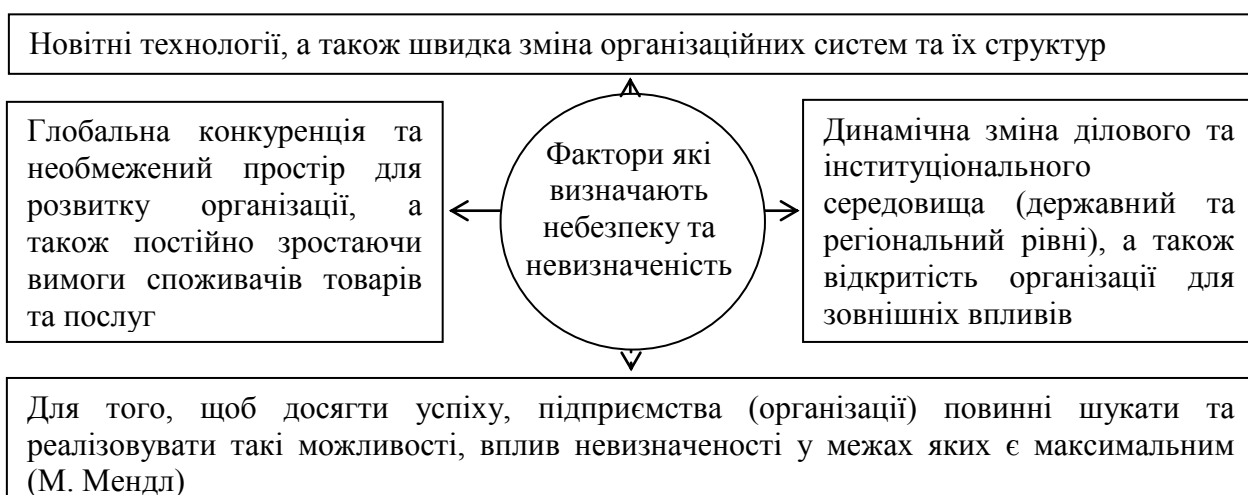
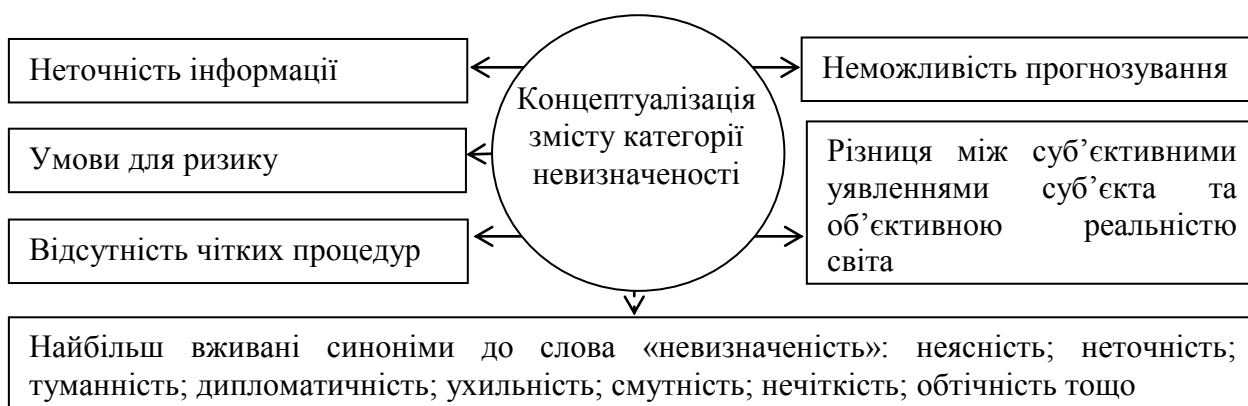
1	2	3
6	І.Ю. Івченко	Ризик-менеджмент – це сукупність методів, прийомів і заходів що дозволяють певною мірою прогнозувати настання ризикових подій і вживати заходів до їхнього зменшення
7	В.В. Лук'янова, Т.В. Головач	Ризик-менеджмент – це комплекс управлінських дій та заходів впливу на суб'єкти господарської діяльності, який забезпечує максимально широке охоплення можливих ризиків, обґрунтоване прийняття і доведення їх впливу до оптимально можливих меж для зниження ймовірності настання стохастичних (випадкових) негативних дій і нейтралізації їх наслідків
8	ISO 31000:2009 Risk management – Principles and guidelines (IDT)	Ризик-менеджмент – це скоординовані дії щодо управління організацією з прийняттям до уваги ризиків

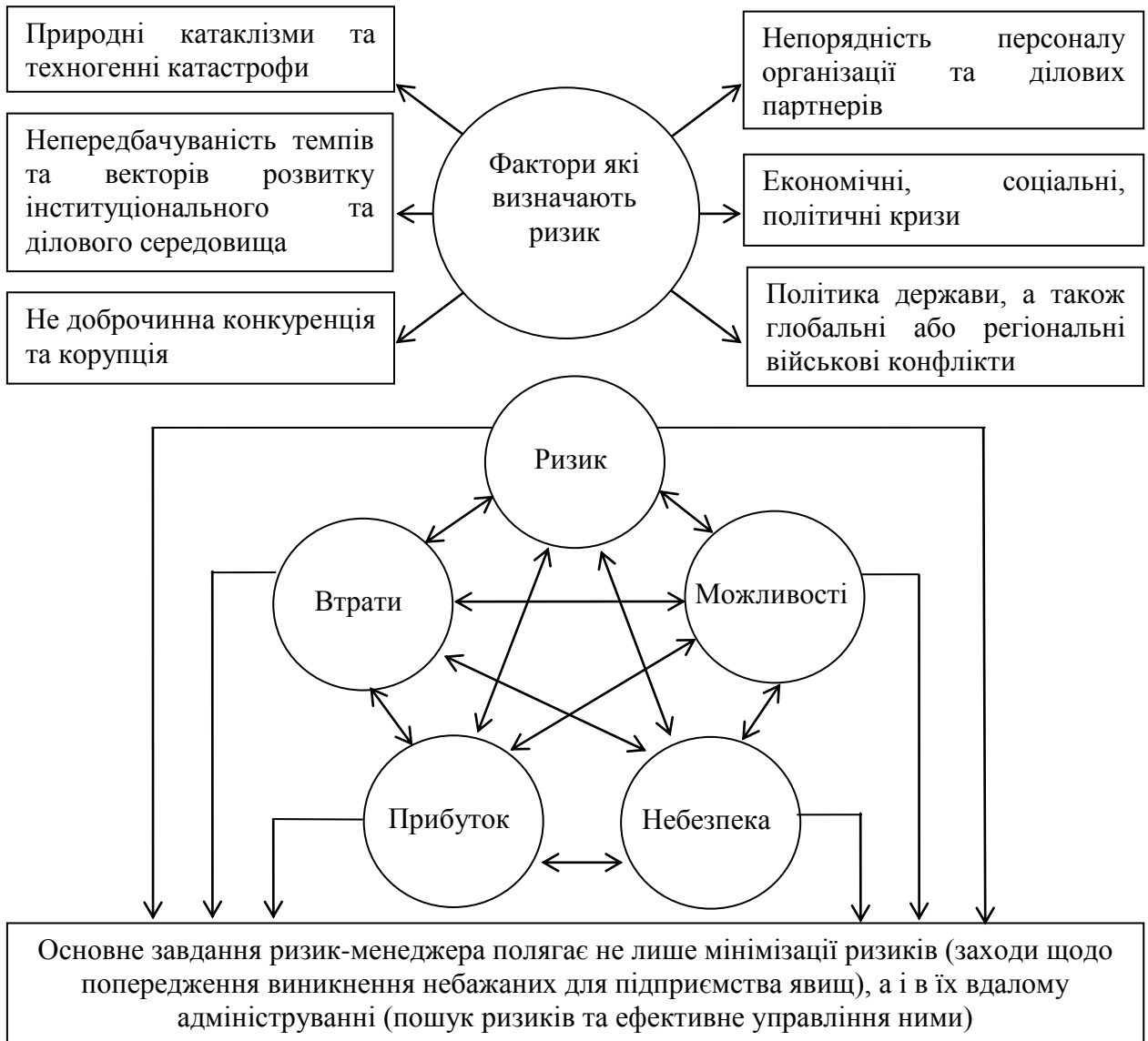


Таблиця 3 – Основні підходи до визначення категорії невизначеності

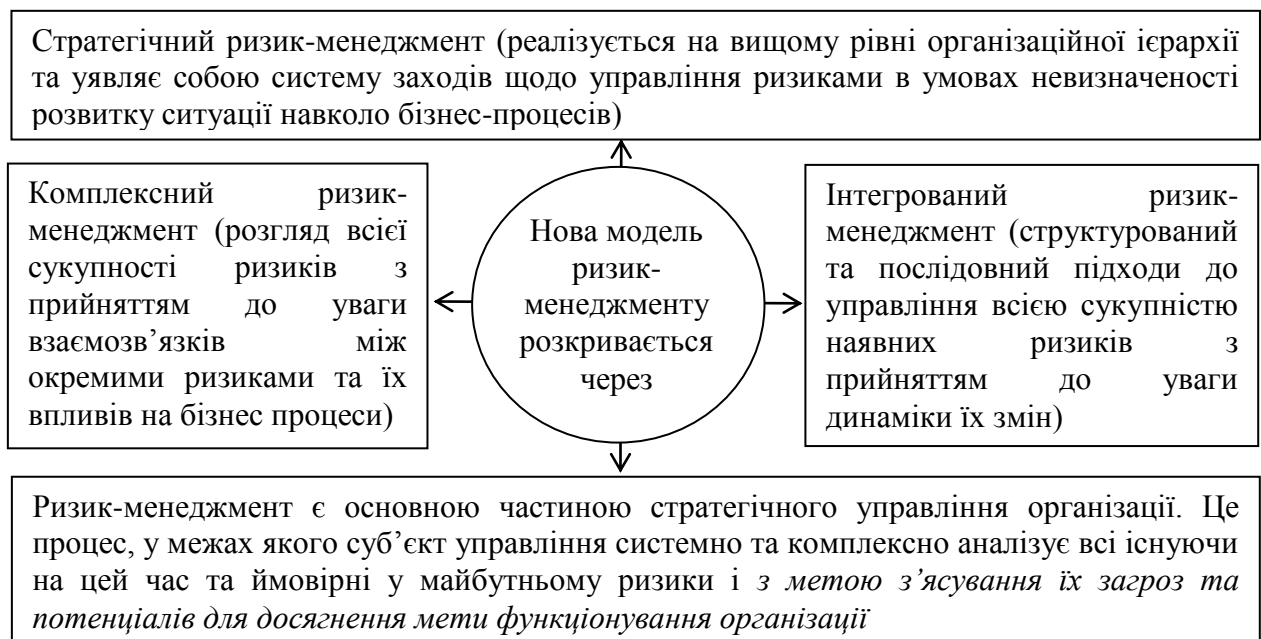
п/н	Автор	Визначення
1	2	3
1	Л.І. Донець	Невизначеність – це неповноцінність чи неточність інформації про умови підготовки та реалізації господарських рішень, у тому числі зв'язаних з ними витратах і результатах

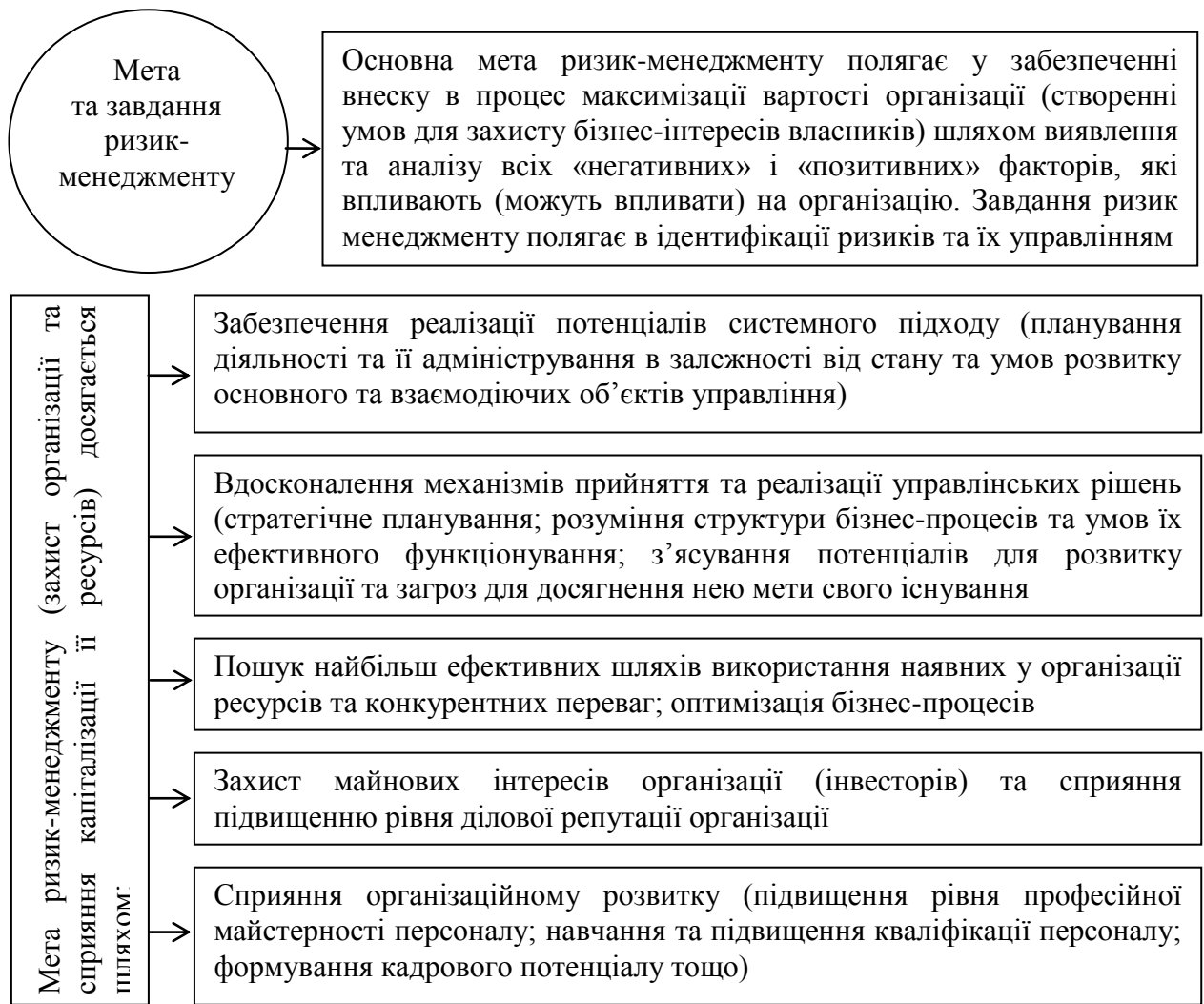
1	2	3
2	В.В. Сабадаш, О.В. Люльов, О.А. Лукаш	Невизначеність – це об'єктивна неможливість здобуття абсолютного знання про об'єктивні та суб'єктивні фактори функціонування системи, неоднозначність її параметрів
3	В.В. Лукянова	Невизначеність – це ситуація, в якій імовірність отримання результатів прийнятого рішення невідома, в окремих випадках невідомий і весь спектр наслідків такого рішення
4	В.Е. Єсіпов	Невизначеність – це ситуація, при якій повністю або частково відсутня інформація про ймовірні майбутні події, тобто невизначеність – це те, що не піддається оцінці
5	Г.В. Іванченко	Невизначеність – це неможливість точно спрогнозувати оптимальний вектор розвитку складної системи, певну реакцію на багатоваріантність, неоднозначність суспільних процесів
6	Т.О. Букорос	Невизначеність – це відсутність чітких формальних процедур, які є загальноприйнятими методами ведення справ
7	М.І. Зубко, В.С. Рубцова	Невизначеність – це умови середовища для виникнення загроз та ризиків
8	Ю.К. Ахапкіна	Невизначеність є різницею або так званим зазором між інтерпретацією подій (уявленнями і відображенням об'єктивного світу) та самою дійсністю. Специфіка невизначеності в сучасному глобальному світі пов'язана зі збільшенням різноманіття подій і багатозначності їх оцінювання





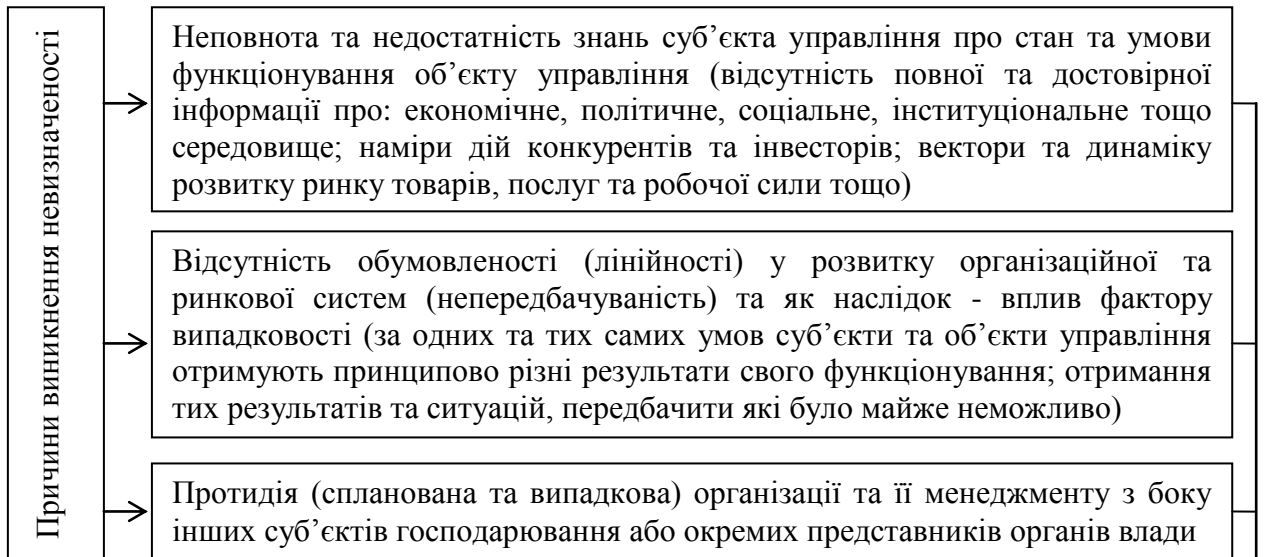
2. Нова парадигма ризик-менеджменту





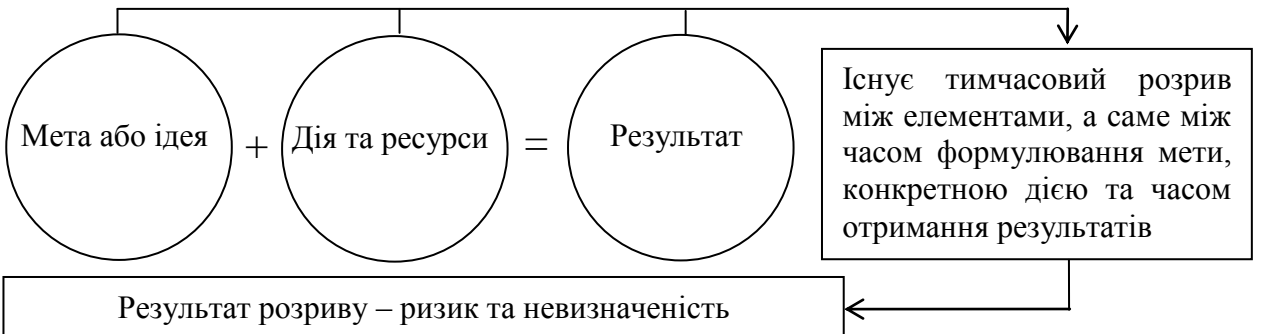
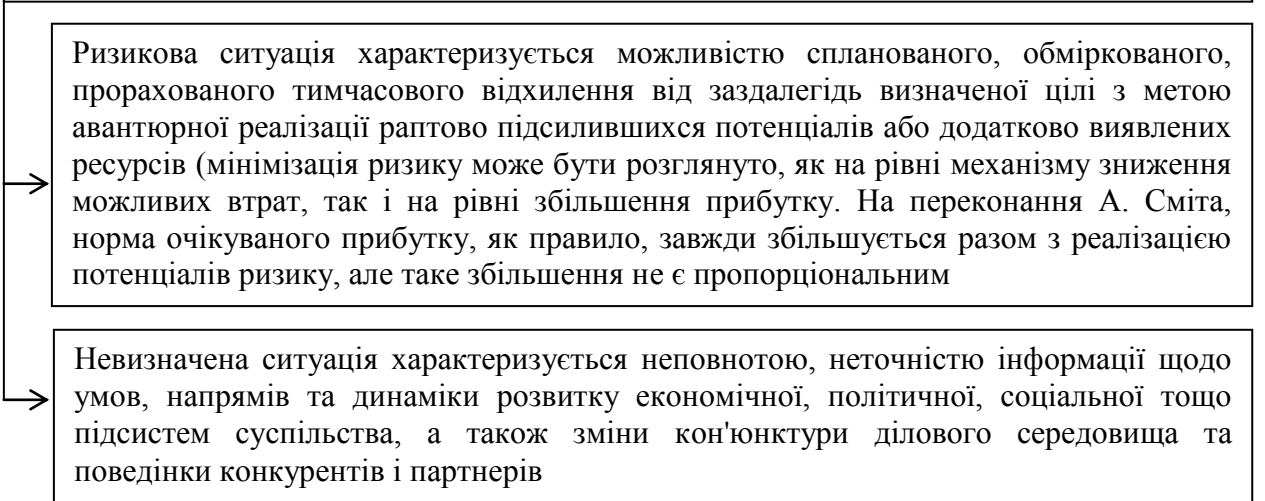
Принципова відмінність старої та нової парадигм ризик-менеджменту

Стара парадигма ризик-менеджменту	Нова парадигма ризик-менеджменту
<p>Фрагментарний ризик-менеджмент: кожен структурний підрозділ організації, у межах своєї компетенції, самостійно адмініструє ризики (управляє ризиками). Традиційно вважається, що ризик-менеджмент має свій найбільший прояв в професійній діяльності бухгалтерського, ревізійного та фінансово-господарського відділів. У разі потреби ризик-менеджмент застосовується на всіх рівнях управління (епізодичний ризик-менеджмент), тобто управління ризиками здійснюється лише тоді, коли у менеджера виникає необхідність для цього</p>	<p>Інтегрований або об'єднаний (комплексний) ризик-менеджмент: управління ризиками здійснюється на всіх рівнях організаційної ієрархії з концентрацією повноважень у керівника (керівник організації планує та координує діяльність з управління ризиками); ризик-менеджмент є частиною роботи кожного працівника, незалежно від рівня його посади та кола професійних обов'язків); ризик-менеджмент не обмежений часом або функціональним напрямом професійної діяльності, тобто процес управління ризиками є безперервним та необмеженим</p>



Саме через зміст та природу виникнення цих причин відбувається розуміння відмінності між ризиком та невизначеністю. Невизначеність зазвичай обумовлюється неповнотою (недосконалістю) інформації щодо ймовірних у майбутньому подій, в той час як ризик характеризує таку ситуацію, в якій суб'єкт управління має уявлення про можливі сценарії розвитку ситуації та має у своєму розпорядженні інформацію щодо потенціалів та загроз які містяться у межах кожного з них. Іншими словами, ризик, на відміну від невизначеності, може бути оцінений (вимірний). У якості об'єкту такого оцінювання може бути обрана ймовірність отримання суб'єктом управління сприятливого чи несприятливого результату

Принципова різниця між ризикованою та невизначеною ситуаціями





ТЕМА 2. РИЗИКИ І ОРГАНІЗАЦІЯ: ДІАЛЕКТИКА ЄДНОСТІ ТА ПРОТИРІЧ ФЕНОМЕНІВ (теоретичні засади вивчення ризиків; суть ризику та еволюція ризик-менеджменту; загальна класифікація ризиків; особливості ризиків у різних сферах діяльності; вплив ризиків на ефективність організаційної діяльності).

П.1. Теоретичні засади вивчення ризику

П.2. Суть ризику та еволюція ризик - менеджменту

П.3. Загальні підходи до класифікації ризиків

Базова література до теми:

Старостіна А.О. Ризик-менеджмент: теорія та практика : навч. посіб. / А.О. Старостіна, В.А. Кравченко. – К.: ІВЦ “Видавницт-во «Політехніка»”, 2004. – 200 с.

Контрольні запитання

1. Надайте характеристику категорії ризику в контексті змісту нормативно-правових актів України (під час відповіді використовуйте тлумачення яке було надано в Законі України «Про підприємництво»).

2. Розкрийте зміст теорії ризику через призму наукових поглядів засновників і представників класичної та неокласичної шкіл політекономії.

3. Розкрийте проблематику змісту категорії ризику в контексті сучасних парадигм наукових досліджень

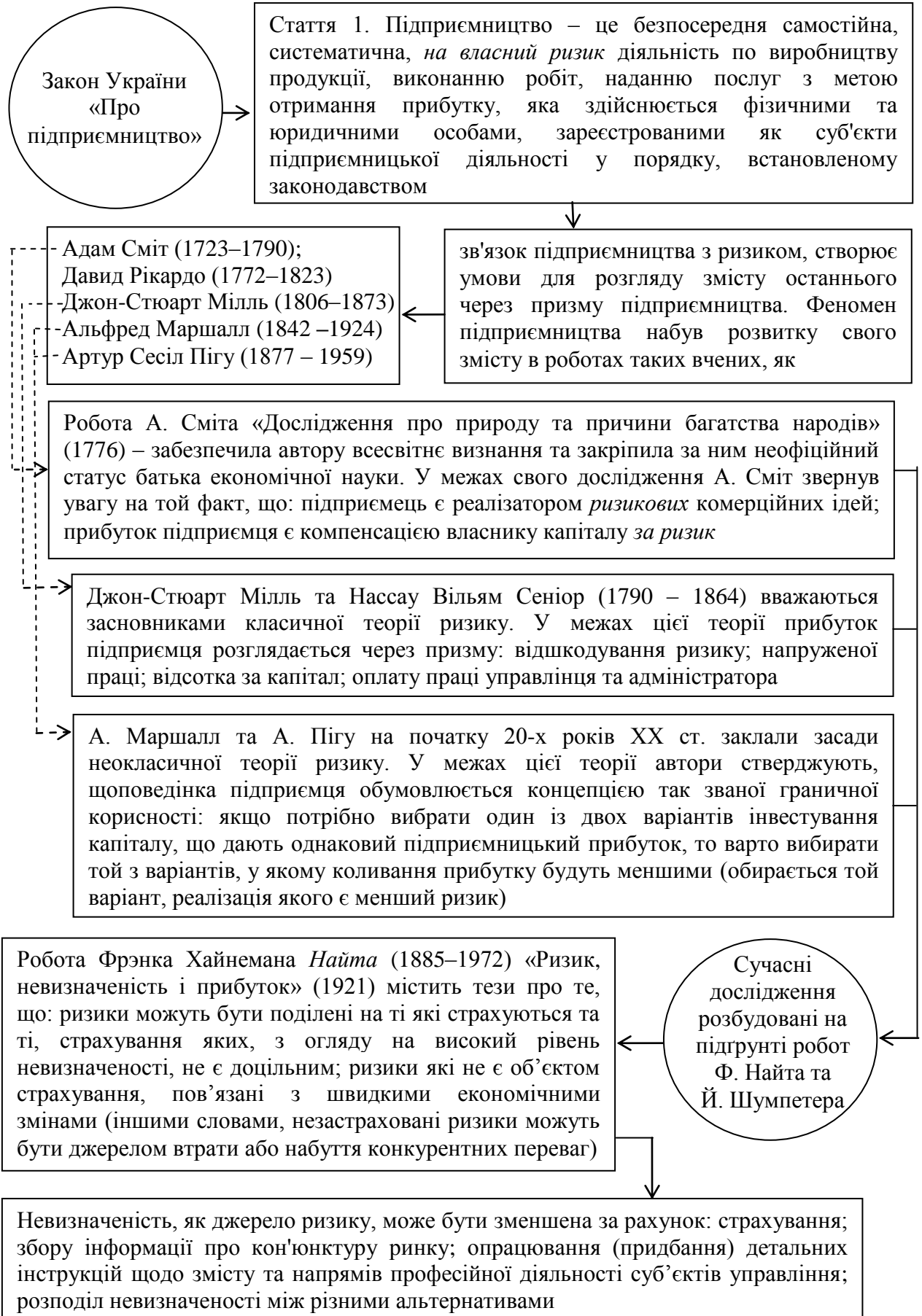
4. В чому полягає багатогранність прояву категоріального змісту ризику (під час формулювання відповіді використовуйте конкретні приклади)? Надайте характеристику змісту основних етапів ризик-менеджменту в контексті еволюції його категоріального змісту.

5. Розкрийте зміст основних підходів до класифікації ризиків. Наведіть приклад класифікації основних ризиків корпорації

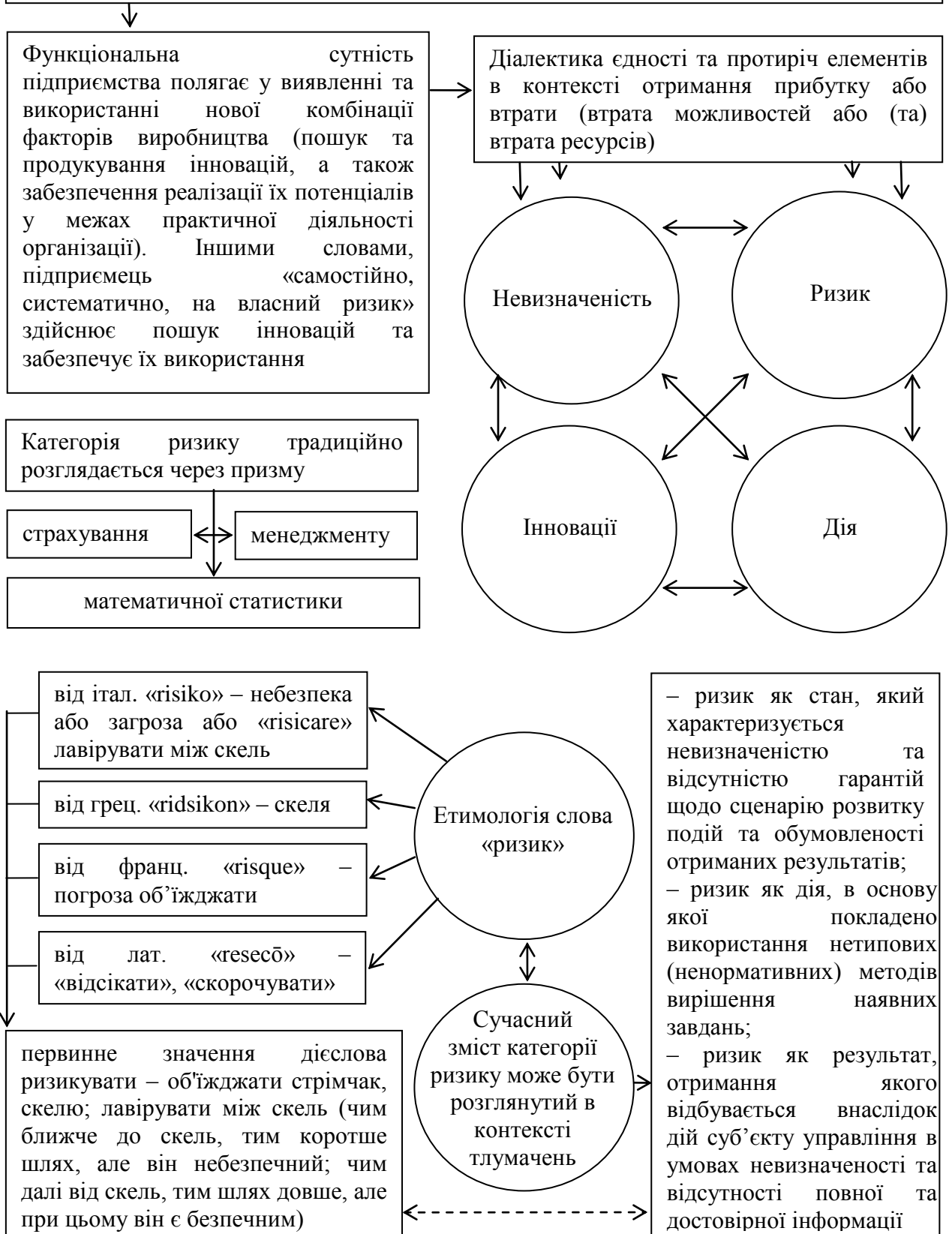
6. Наведіть приклад загальної класифікації ризиків відповідно до обумовлених ними наслідків. Наведіть приклад загальної класифікації ризиків відповідно в залежності від їх впливу на результати функціонування та розвитку організації.

7. Розкрийте зміст підходу класифікації ризиків в контексті напрямів професійної діяльності організації

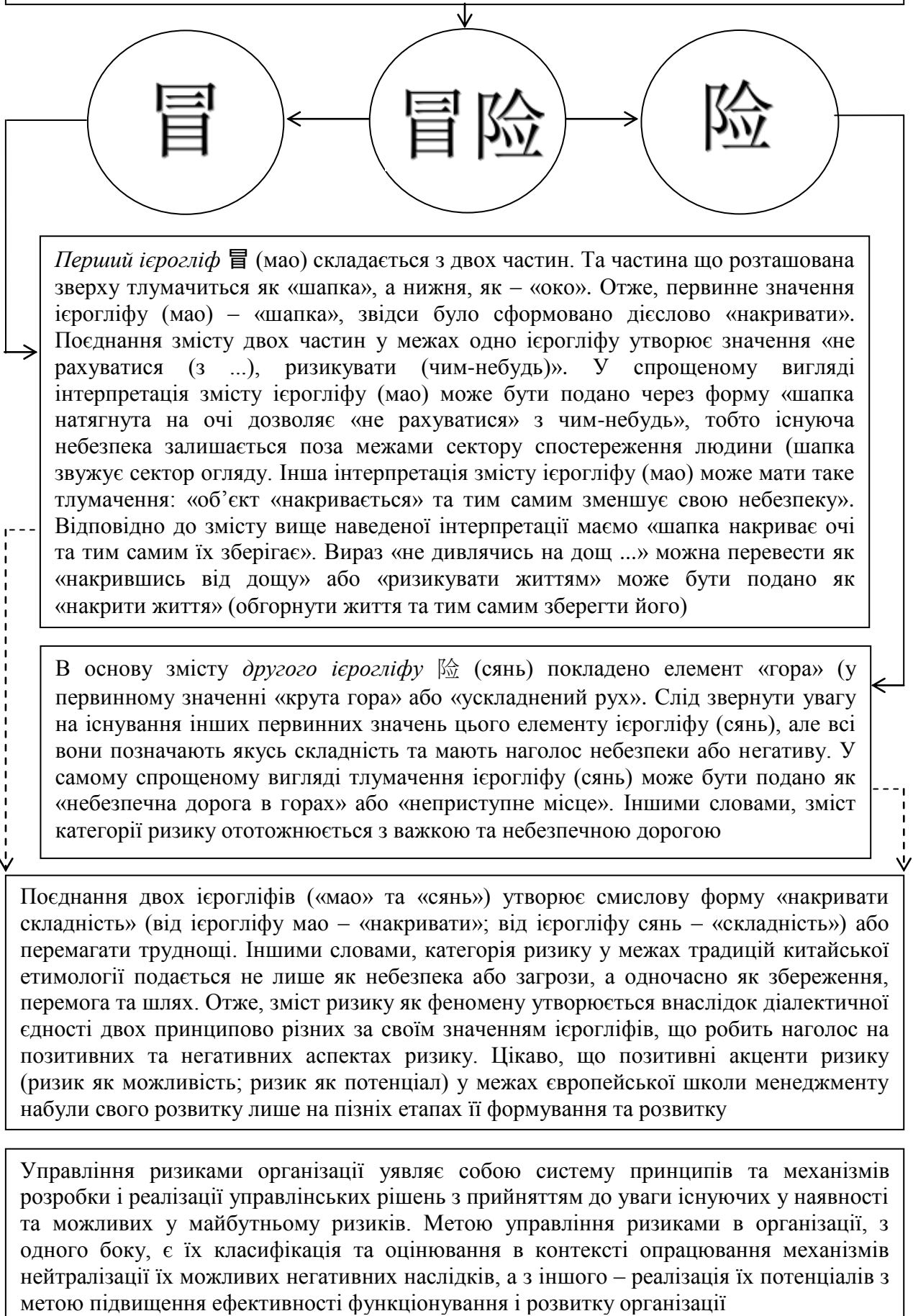
П.1. Теоретичні засади вивчення ризику

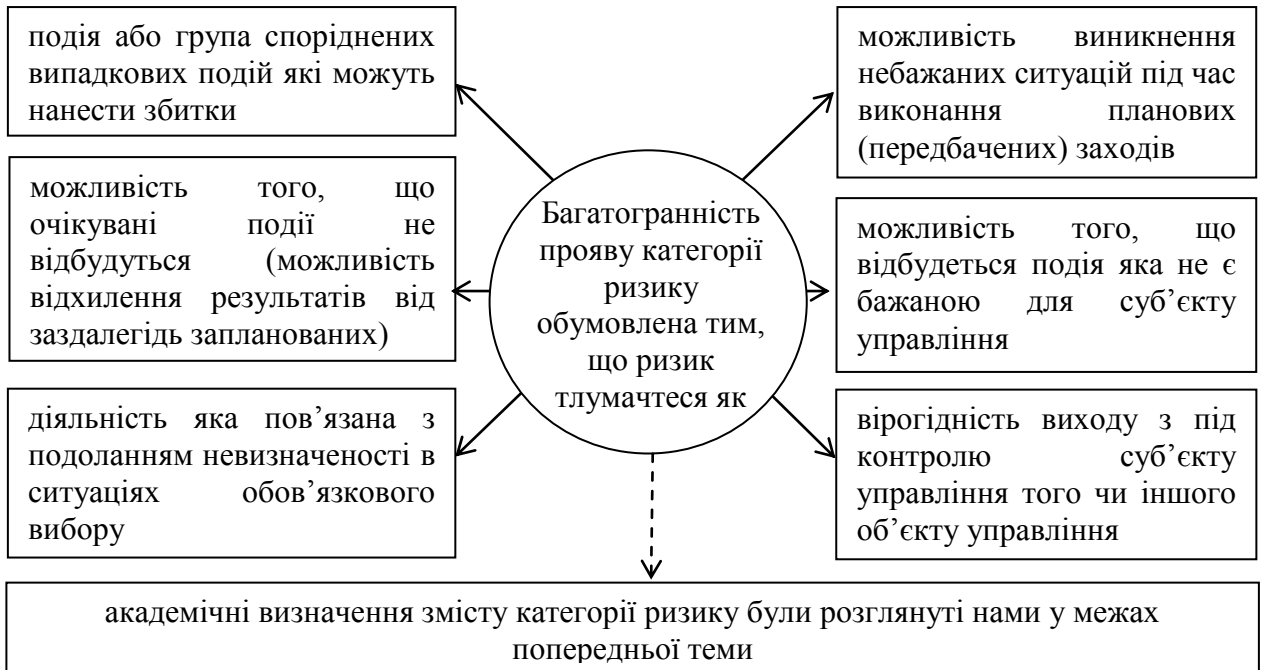


Робота Йозефа Алоїза Шумпетера (1883–1954) «Теорія економічного розвитку» містить тези про те, що: 1) серед факторів які обумовлюють зміни, найбільш значущими є діяльність з: виробництва нового продукту; введення нового виробничого методу; освоєння нових ринків; пошуку нових джерел постачання сировини; впровадження нових методів організації виробництва; 2) економічний розвиток залежить від наявності інновацій та здатності середовища прийняти (поширювати) цю інновацію

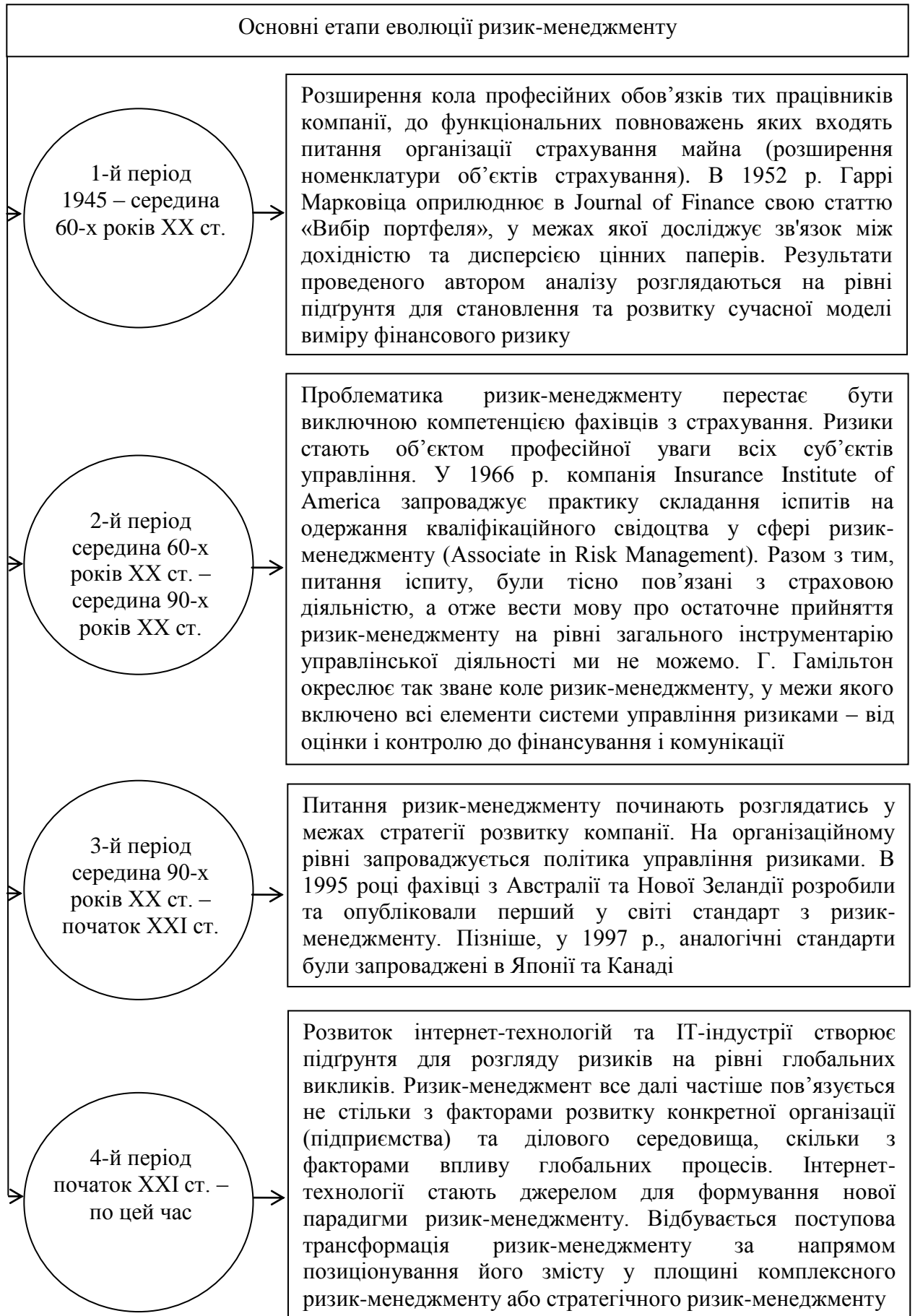


Тлумачення змісту категорії «ризик» в контексті традицій китайської етимології





П.2. Суть ризику та еволюція ризик – менеджменту



Таблиця 2.1 – Загальна характеристика змісту старої та нової парадигм ризик-менеджменту

Стара парадигма	Нова парадигма
Кожен структурний підрозділ організації самостійно виявляє, аналізує та мінімізує ризики (фрагментарний ризик-менеджмент). Організація не має загальної концепції щодо управління ризиками. Управління ризиками не перебуває у колі питань стратегічного управління та реалізується на рівні оперативної та тактичної ланок організаційної ієрархії	Управління ризиками здійснюється на найвищому рівні ієрархії організаційної структури. Заходи щодо управління ризиками включені в стратегічний план розвитку організації (підприємства). Кожен структурний підрозділ має свою компетенцію щодо управління ризиками (інтегрований або об'єднаний ризик-менеджмент)
Управління ризиками має ситуативний характер, тобто суб'єкт управління розпочинає використання інструментарію ризик-менеджменту лише після загострення ситуації внаслідок дії раніше не ідентифікованих ризиків (епізодичний ризик-менеджмент). Робота ризик-менеджера спрямована переважно на подолання ризиків або мінімізацію їх наслідків, в той час як аналіз причин виникнення ризиків та попередження їх руйнівного впливу на організацію, залишається, як правило, поза увагою суб'єкта управління	Управління ризиками здійснюється на безперервній основі (так званий режим non stop), як на професійному рівні (спеціалістами які мають фахову освіту та займають посади відповідно до профілю) так і на рівні керівників структурних підрозділів організації. Сучасна система ризик-менеджменту концентрує увагу на: ймовірність виникнення ризику та можливі наслідки від його впливу; якості аналізу ризиків та сценаріїв щодо їх адміністрування; отримання всебічної інформації щодо ризиків (збори менеджерів та обговорення ризиків)

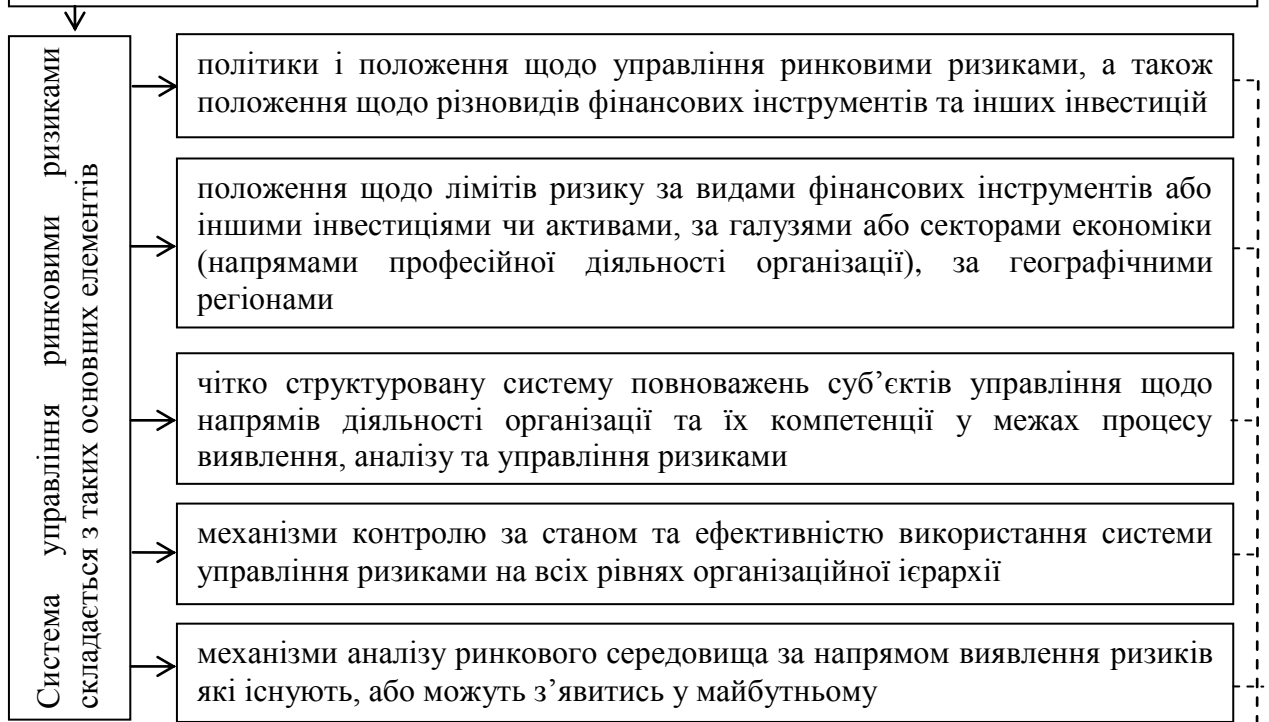
3. Загальні підходи до класифікації ризиків



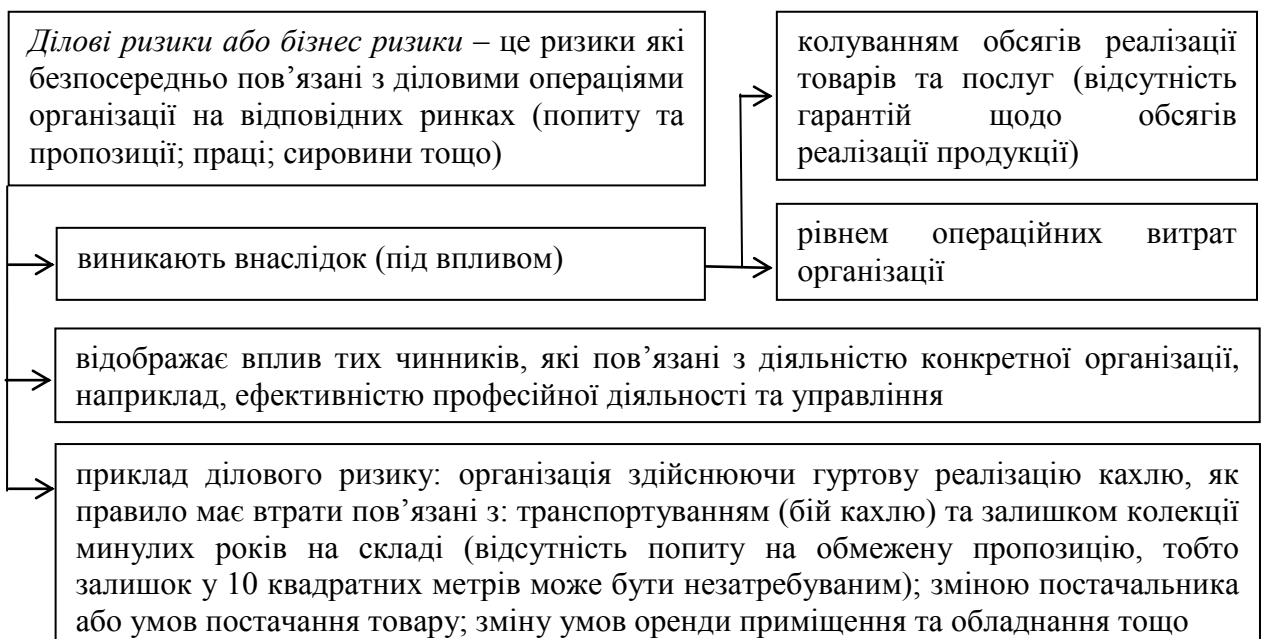


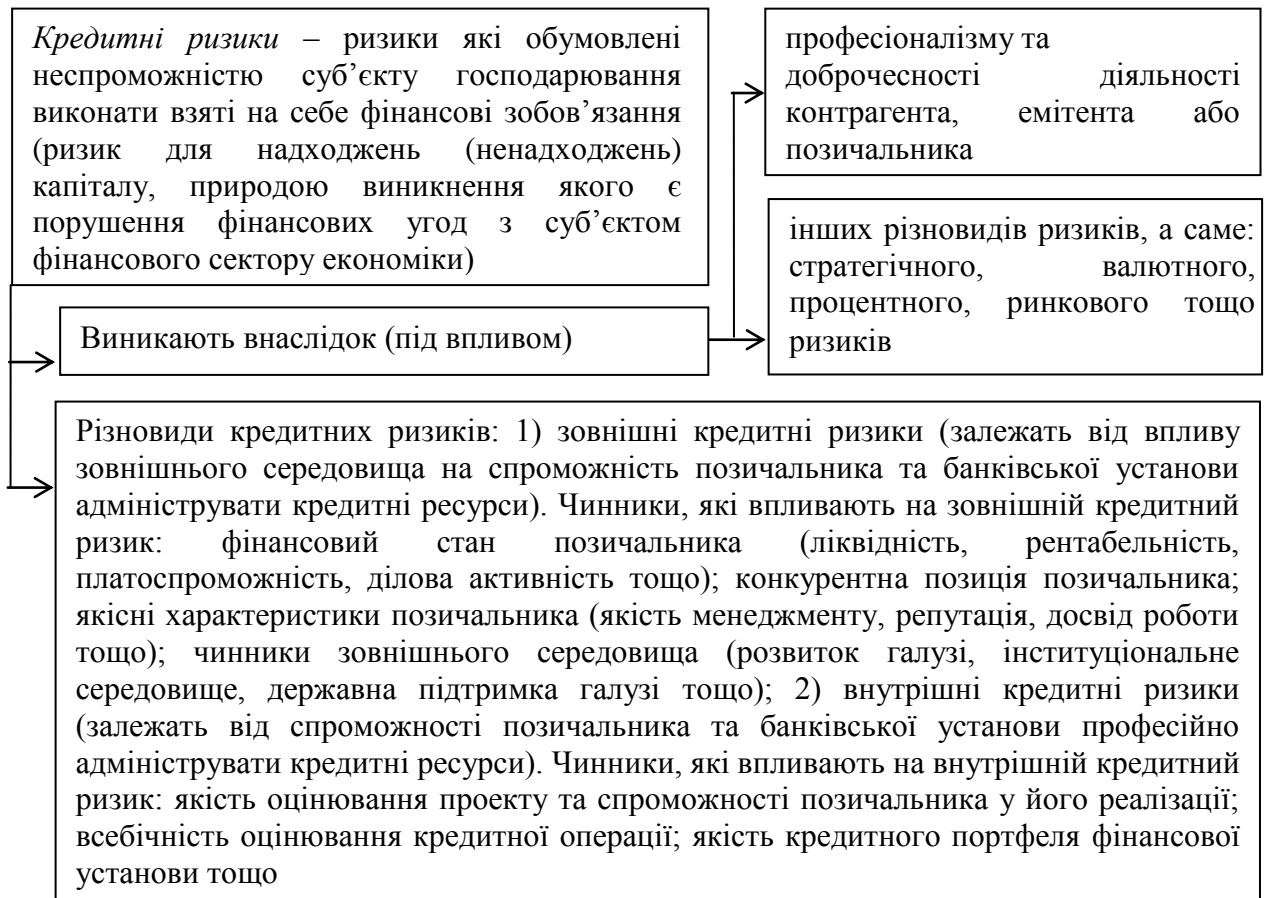
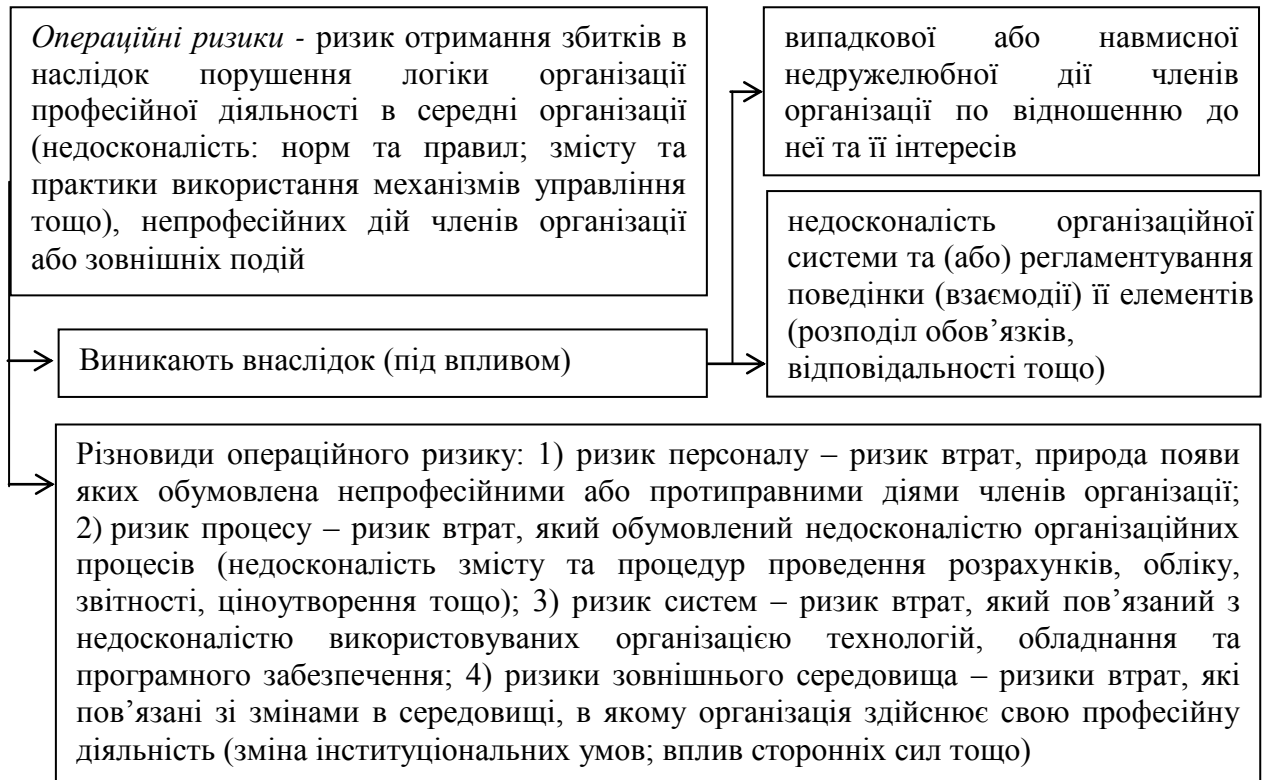
Катастрофічний ризик – ризик, втрати які за своїм обсягом дорівнюють обсягам активів організації або створюють загрозу життю людини (катастрофічні ризики характеризуються частковою або повною втратою власного або (та) позикового капіталу)

Ринкові ризики – наявний або потенційний ризик для надходжень і капіталу, який виникає через несприятливі коливання вартості цінних паперів, товарів і курсів іноземних валют за тими інструментами, які є в торговельному портфелі. Цей ризик впливає з маркетмейкерства, дилінгу, прийняття позицій з боргових та пайових цінних паперів, валют та товарів (Методичні вказівки з інспектування банків «Система оцінки ризиків», Постанова Правління Національного банку України від 15.03.2004 р. № 104)



Ефективність управління ринковими ризиками залежить від: рівня підготовки суб'єктів управління в контексті змісту та практики використання ризик-менеджменту; якості інформації щодо стану та векторів розвитку об'єктів ризик менеджменту, а також перспектив використання інструментарію ризик-менеджменту у межах конкретної ситуації; досконалості системи виявлення та аналізу ринкових ризиків тощо





ТЕМА 3. ПРОЕКТНІ РИЗИКИ ТА ЇХ КЛАСИФІКАЦІЯ (основні принципи класифікації ризиків; загальна класифікація проектних ризиків; ідентифікація ризиків на прикладі процесу формування команди).

П.1. Основні принципи класифікації ризиків

П. 2. Загальна класифікація проектних ризиків

П.3. Ідентифікація ризиків на прикладі процесу формування команди

Базова література до теми:

Королькова Е.М. Риск-менеджмент: управление проектными рисками: учебное пособие / Е.М. Королькова. – Тамбов: Изд-во ФГБОУ ВПО «ТГТУ», 2013. – 160 с.

Контрольні запитання

1. Поясніть зміст функціональної спрямованості класифікації (під час відповіді зверніть увагу на мету розбудови класифікації та основні підходи які використовуються для структурування).

2. Розкрийте зміст тих з ризиків, які зазвичай виникають під час роботи над проектом (під час відповіді наведіть конкретний приклад відповідних ризиків, а також поясніть місце проектних ризиків по відношенню до загальних ризиків організації).

3. В чому полягають основні різновиди класифікації ризиків?

4. Надайте порівняльну характеристику динамічних та статичних ризиків (під час відповіді наведіть конкретний приклад причинно-наслідкових зв'язків між динамічними та статичними ризиками).

5. Надайте характеристику ризику втрати керованості та поясніть можливі наслідки його розвитку (під час відповіді наведіть приклади ситуацій за яких суб'єкт управління втрачає контроль над об'єктом управління та розкрийте зміст можливих напрямів очікуваної поведінки об'єктів управління).

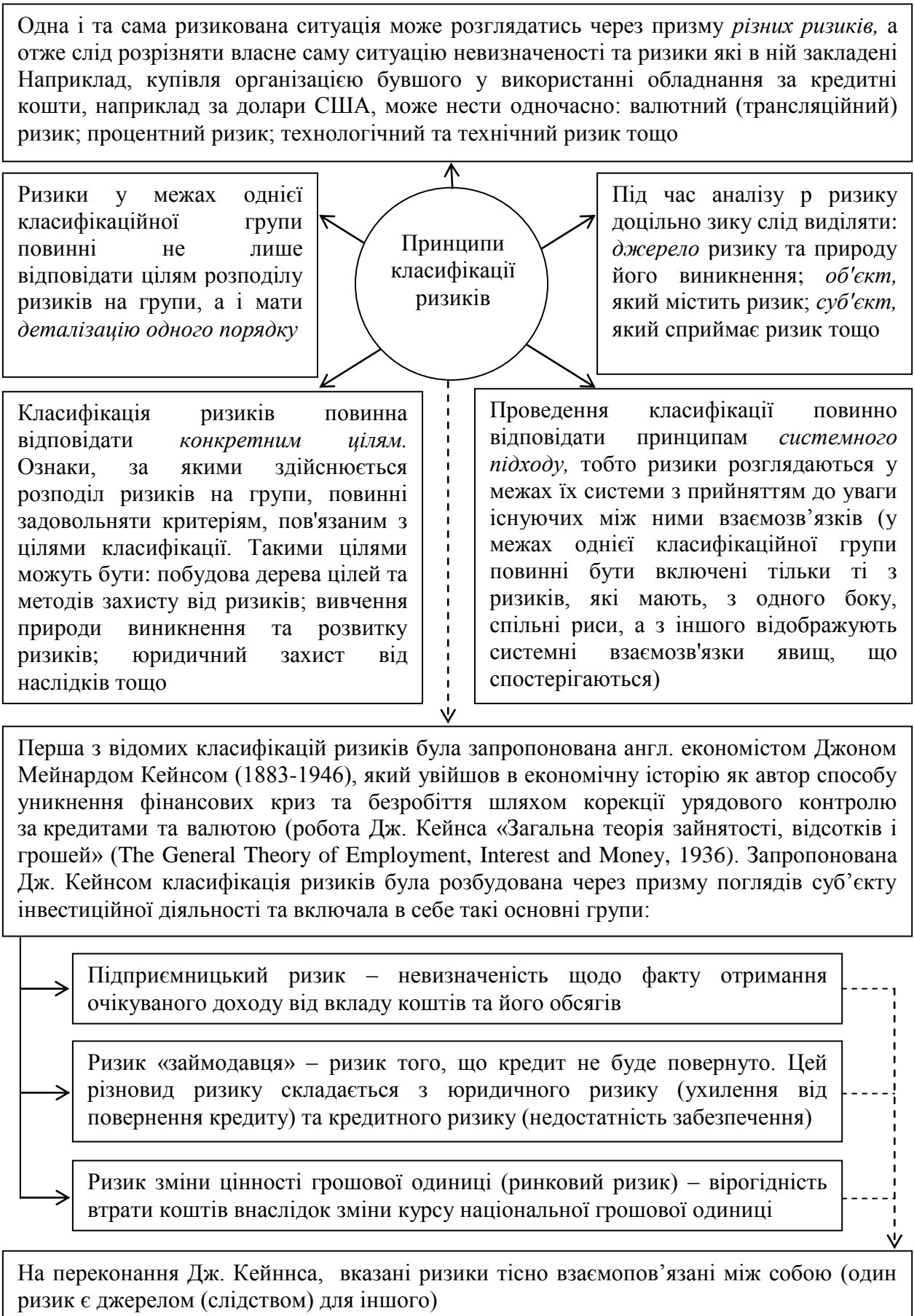
6. Надайте характеристику змісту проектних ризиків (під час відповіді наведіть конкретний приклад ідентифікації проектних ризиків у межах реального проекту)

7. В чому саме полягає відповідальність топ-менеджменту організації за управління ризиками?

П.1. Основні принципи класифікації ризиків

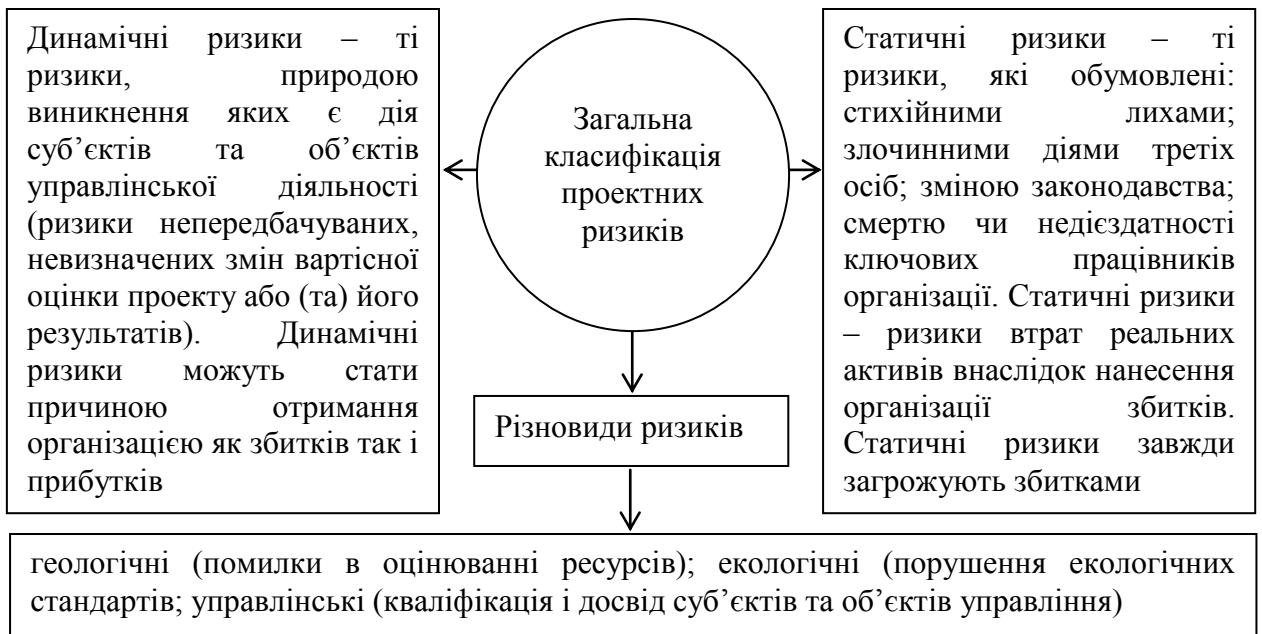


Як правило, всі ризики взаємопов'язані між собою та впливають на діяльність організації у комплексі, тобто ми не можемо вести мову про вплив лише одного окремого ризику, а отже і прийняття рішення щодо управління ризиками приймається з огляду на аналіз системи ризиків. Традиційно, серед найбільш важливих критеріїв класифікації ризиків виділяють: час виникнення (розподіляються на ретроспективні, поточні та перспективні); фактори виникнення ризиків (політичні та економічні ризики); характер обліку (внутрішні та зовнішні); характер наслідків (чисті та спекулятивні); сфера виникнення (виробничі, фінансові тощо)



П. 2. Загальна класифікація проектних ризиків





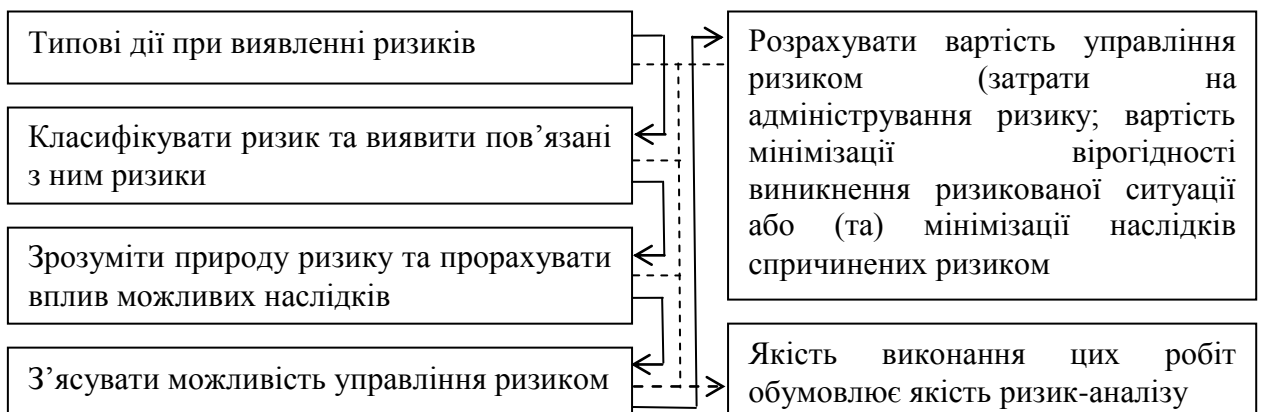
Управлінська діяльність – це специфічна діяльність суб’єкту управління (людини) яка уявляє собою цілеспрямований вплив на об’єкти управління з метою зміни ними своїх характеристик (властивостей, напрямів функціонування, моделей поведінки тощо) відповідно до встановлених цілей (параметрів, стандарту, традицій тощо) та умов функціонування організації та (або) етапу реалізації нею відповідного проекту

Будь-який різновид управлінської діяльності не позбавлений ризиків, адже суб’єкт управління приймає рішення в умовах обмеженої інформації про стан об’єкту управління, а також про умови його розвитку. Крім того, прийняття управлінського рішення, у переважній більшості випадків, пов’язано з оцінюванням декількох альтернатив та вибором однієї з них (ризик помилки при оцінюванні та виборі)



Таблиця 3.1 – Розгорнута класифікація проектних ризиків (автор М.В. Грачева)

Класифікаційна ознака	Напрями пошуку та різновиди ризиків
За суб'єктами	для планетарного масштабу; для окремих регіонів, країни, нації; для соціальних груп, окремих індивідів; для економічних, політичних, соціальних та інших систем; для галузей господарства; для господарюючих суб'єктів; для окремих проектів; для видів діяльності тощо
За рівнем збитків	часткові – досягнення запланованих показників (у повному обсязі або частково) та без суттєвих (відчутних) втрат; допустимі – досягнення запланованих показників у неповному обсязі але без суттєвих (відчутних) втрат; критичні – заплановані показники не досягнуті та організація зазнала відчутних втрат але її цілісність була збережена; Катастрофічні – невиконання запланованих результатів тягне за собою руйнування соціального об'єкту (суспільства в цілому, регіону, країни, соціальної групи, індивіда, галузі, підприємства, напрямки діяльності)
За сферами прояву	економічні – пов'язані зі зміною економічних факторів; політичні – пов'язані зі зміною політичного курсу країни; соціальні – пов'язані з соціальними труднощами (наприклад, ризик страйків); екологічні – пов'язані з екологічними катастрофами, стихійними лихами нормативно-законодавчі – пов'язані зі змінами законодавства і нормативної бази
За джерелом виникнення	несистематичний, джерелом виникнення якого є конкретний суб'єкт, тобто ризик залежить від його стану та визначається його конкретною специфікою; систематичний, виникнення якого обумовлено мінливістю ринкової кон'юнктури, тобто ризик, у більшості випадків не залежить від суб'єкта та визначається зовнішніми впливами. Виділяють такі різновид систематичних ризиків: непередбачуваність змісту напрямів регулювання економіки (законодавство, ціноутворення, нормативи, правила, ринкова кон'юнктура тощо); природні катастрофи та лиха; злочини; політичні зміни



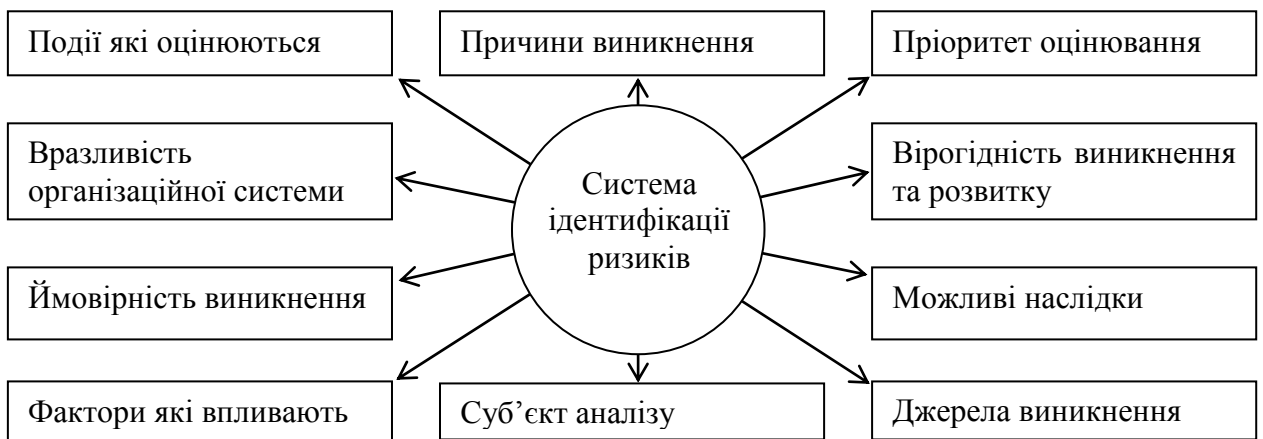


П.3. Ідентифікація ризиків



Таблиця 3.2 – Сутність основних елементів ідентифікації ризиків (автор І.В. Федулова І.В.)

Елементи ідентифікації ризиків	Сутність і характеристика
Подія ризикова	Поява чи зміна певного явища або набору обставин.
Причини ризику	Джерело появи ризикової ситуації.
Фактори ризику	Умови, в яких виявляються причини ризику, що зумовлюють появу ризикових ситуацій.
Ризикова ситуація	Подія, яка обумовлена причинами і факторами ризику, що може привести до негативних або позитивних наслідків.
Вид ризику	Джерело появи ризикової ситуації. Визначає, хто із зацікавлених сторін є «ініціатором» виникнення ризикової ситуації.
Метод виявлення	Спосіб виявлення ризикової ситуації.
Наслідки	Результати ризикової ситуації в разі її реалізації.
Ймовірність.	Кількісна міра вірогідності виникнення події, яка визначається числом в діапазоні від 0 до 1, де «0» означає неможливість події, а «1» - її обов'язковість
Вірогідність	Можливість прояву певної події.
Тяжкість	Міра, в якій організація та/або причетна сторона підпадає під вплив події.
Вразливість	Внутрішня властивість активу, яка відбиває чутливість до впливу, що спричиняється джерелом ризику, внаслідок чого може виникнути подія з наслідками

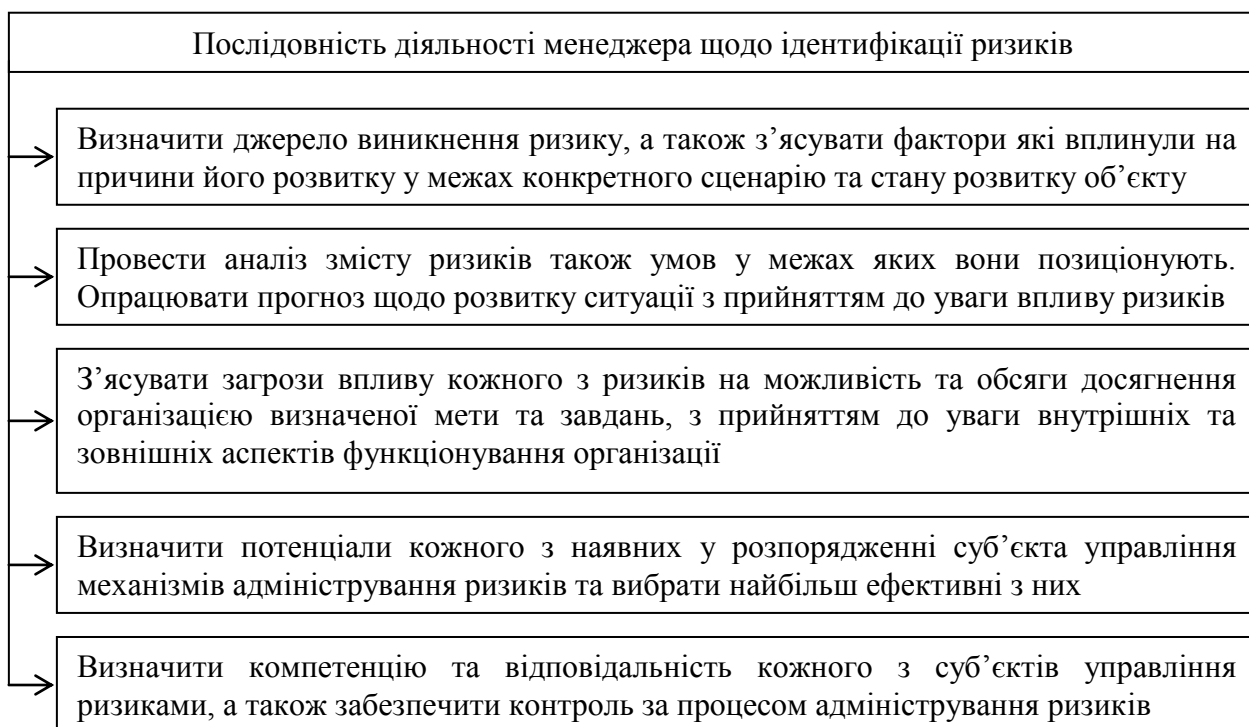


Ідентифікація факторів ризиків в залежності від можливості організації здійснювати вплив на ризики або (та) причини і природу їх виникнення
→ ті з факторів ризиків, на які організація не лише може, а і повинна впливати, наприклад: ліквідність, технологічність, інноваційність, структурованість тощо.
→ ті з факторів ризиків, які організація не може контролювати, але при цьому може здійснювати на них обмежений вплив (рівень конкуренції; поведінка споживачів)
→ ті з факторів ризиків, на які організація не може впливати та не може контролювати (політичні, правові, макроекономічні тощо фактори)

Таблиця 3.3 – Методи ідентифікації ризиків (автор І.В. Федулова)

п/н	Метод	Область застосування
1	2	3
1	Мозковий штурм	Можливості учасників прогнозувати ситуацію, коли відсутні дані або необхідні нові нестандартні способи вирішення проблем
2	Структуровані або частково структуровані інтерв'ю	Ідентифікація небезпек або оцінка ефективності засобів управління, використовуються при зборі вхідних даних для оцінки ризику зацікавленими сторонами
3	Метод Дельфі	Метод Дельфі може бути застосований на всіх стадіях процесу ризик-менеджменту або всіх етапах життєвого циклу системи, всюди, де необхідні узгоджені оцінки експертів
4	Контрольні листи	Переліки небезпек, ризику або відмов засобів управління, які зазвичай розробляють на основі отриманого раніше досвіду, результатів попередньої оцінки ризику або результатів відмов, що відбулися в минулому
5	Попередній аналіз небезпек – РНА (Preliminary Hazard Analysis)	Ідентифікація небезпек, небезпечних ситуацій та подій, які можуть порушити роботу або завдати шкоди даним видам діяльності, обладнанню або системі
6	Дослідження HAZOP (Hazard and Operability Study)	Метод ідентифікації небезпек і ризику для людей, обладнання, навколишнього середовища і/або досягнення цілей організації. HAZOP є якісним методом, заснованим на використанні керуючих слів, які допомагають зрозуміти, чому цілі проектування або умови функціонування не можуть бути досягнуті на кожному етапі проекту, процесу, процедури або системи
7	Аналіз безпеки і критичних контрольних точок (HACCP - Hazard Analysis and Critical Control Points)	Дозволяє побудувати структуру ідентифікації небезпек і перевірки засобів управління у всіх частинах процесу, захист від небезпек і забезпечення високої надійності і безпеки продукції. Мінімізація ризику шляхом застосування засобів управління в процесі виробництва продукції, а не тільки при контролі кінцевої продукції
8	Структурований аналіз сценаріїв методом «що, якщо?» (SWIFT - Structured what-if technique)	Систематизований метод дослідження сценаріїв, заснований на командній роботі, в якому використовують набір слів або фраз- підказок, що допомагають в процесі наради учасникам групи ідентифікувати небезпечні ситуації і створити сценарій їх розвитку
9	Аналіз першопричини (RCA - Root Cause Analysis) (RCFA - Root Cause Failure Analysis)	Метод RCA використовують для дослідження втрат внаслідок різних видів відмов, в той час як аналіз втрат головним чином застосовують для дослідження фінансових або економічних втрат від зовнішніх факторів. Метод RCA спрямований на виявлення первинних причин відмови без розгляду їх зовнішніх проявів
10	Аналіз дерева подій (ETA)	Метод ETA є графічним методом подання взаємовиключних послідовностей подій, наступних за появою вихідної події, відповідно до функціонування і не функціонування систем, розроблених для пом'якшення наслідків небезпечної події

1	2	3
11	Аналіз видів і наслідків відмов і аналіз видів, наслідків та критичності відмов (FMEA - Failure Mode Effect Analysis)	Метод FMEA допомагає ідентифікувати: всі види відмов різних частин і компонентів системи (видами відмови можуть бути приховані відмови, конструктивні відмови, виробничі відмови і т. і., які призводять до порушення працездатного стану частин і / або компонентів системи); наслідки відмов для системи; механізми відмови; способи досягнення безвідмовної роботи і / або пом'якшення наслідків для системи. Розширеною версією методу FMEA є FMESA, що дозволяє оцінити критичність і значимість кожного ідентифікованого виду відмови. Аналіз критичності зазвичай є якісним або змішаним, але може бути кількісним при використанні показника фактичного відсотка відмов
12	Аналіз дерева несправностей (FTA)	Метод ідентифікації та аналізу факторів, які можуть сприяти виникненню небажаної події (названої кінцевою подією). За допомогою дедукції досліджувані фактори ідентифікують, вибудовують їх логічним чином і представляють на діаграмі у вигляді дерева, яке відображає ці фактори і їх логічний зв'язок з кінцевою подією
13	Аналіз причин і наслідків	Даний метод починають з розгляду критичної події і аналізу її наслідків шляхом поєднання логічних елементів ТАК/НІ. Ці елементи являють собою умови, при яких система, розроблена для зниження наслідків початкової події, знаходиться в працездатному стані або в стані відмови. Причини умов або відмов аналізують за допомогою методу дерева несправностей



ТЕМА 4. СУТНІСТЬ ТА ЗМІСТ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ

(об'єкт системи ризик-менеджменту; процес управління ризиками та його основні суб'єкти; основні етапи формування ризик-менеджменту; загальна характеристика ризик-менеджменту).

П.1. Об'єкт системи ризик-менеджменту

П.2. Процес управління ризиками та його основні суб'єкти.

П.3. Основні етапи формування ризик-менеджменту

Базова література до теми:

Королькова Е.М. Риск-менеджмент: управление проектными рисками: учебное пособие / Е.М. Королькова. – Тамбов: Изд-во ФГБОУ ВПО «ТГТУ», 2013. – 160 с.

Контрольні запитання

1. Розкрийте зміст основних підходів до формулювання об'єкту ризик-менеджменту (під час відповіді наведіть приклади конкретних об'єктів ризик-менеджменту тієї організації, у справах якої ви обізнані).

2. Надайте загальну характеристику системи ризик-менеджменту (під час відповіді наведіть приклад системи ризик-менеджменту тієї організації, у справах якої ви обізнані).

3. Надайте загальну характеристику процесу управління ризиками. Розкрийте зміст основних способів та методів управління ризиками (під час відповіді наведіть приклад використання суб'єктом ризик-менеджменту тих чи інших способів (методів) управління ризиками).

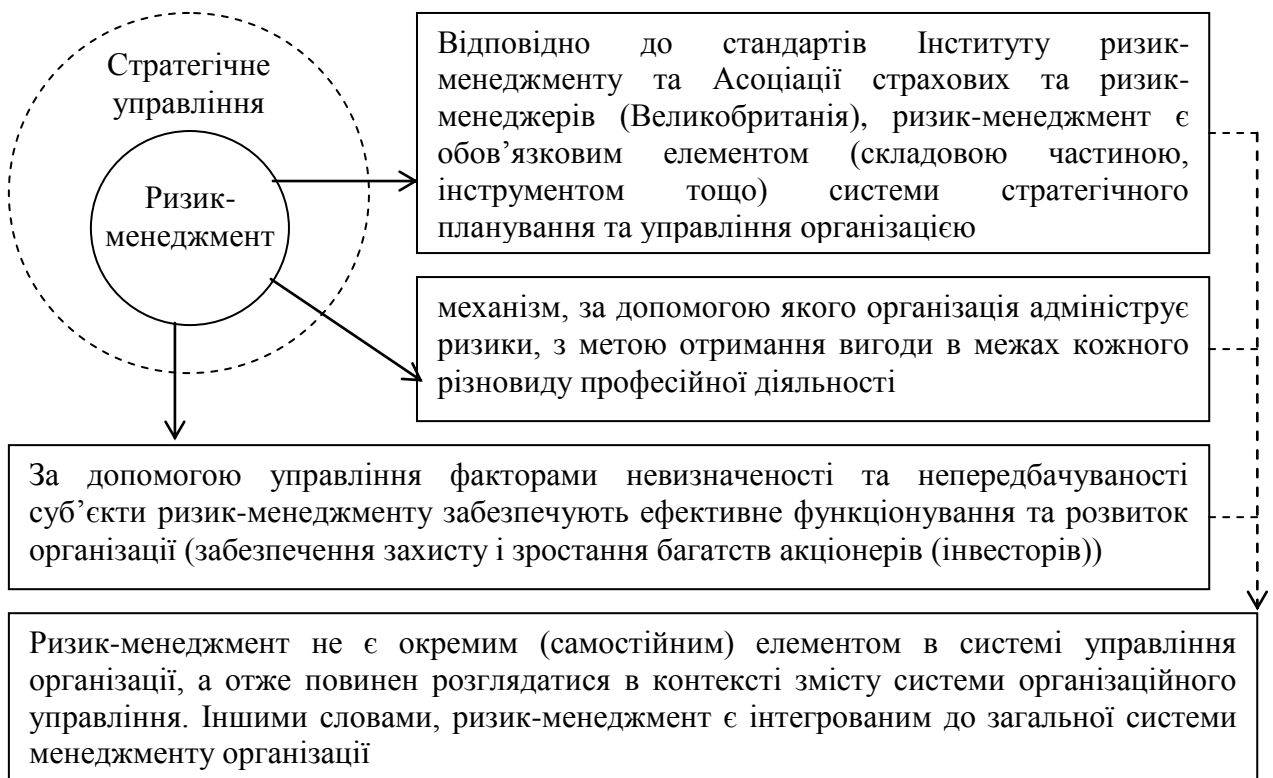
4. Ідентифікуйте суб'єктів управління ризиками на кожному з етапів управлінського процесу (під час відповіді наведіть приклад ідентифікації суб'єктів ризик-менеджменту у межах структури тієї організації, у справах якої ви обізнані).

5. Розкрийте зміст основних етапів формування системи ризик-менеджменту в організації та надайте їх загальну характеристику (відповідь надайте в контексті змісту етапу формування системи ризик-менеджменту).

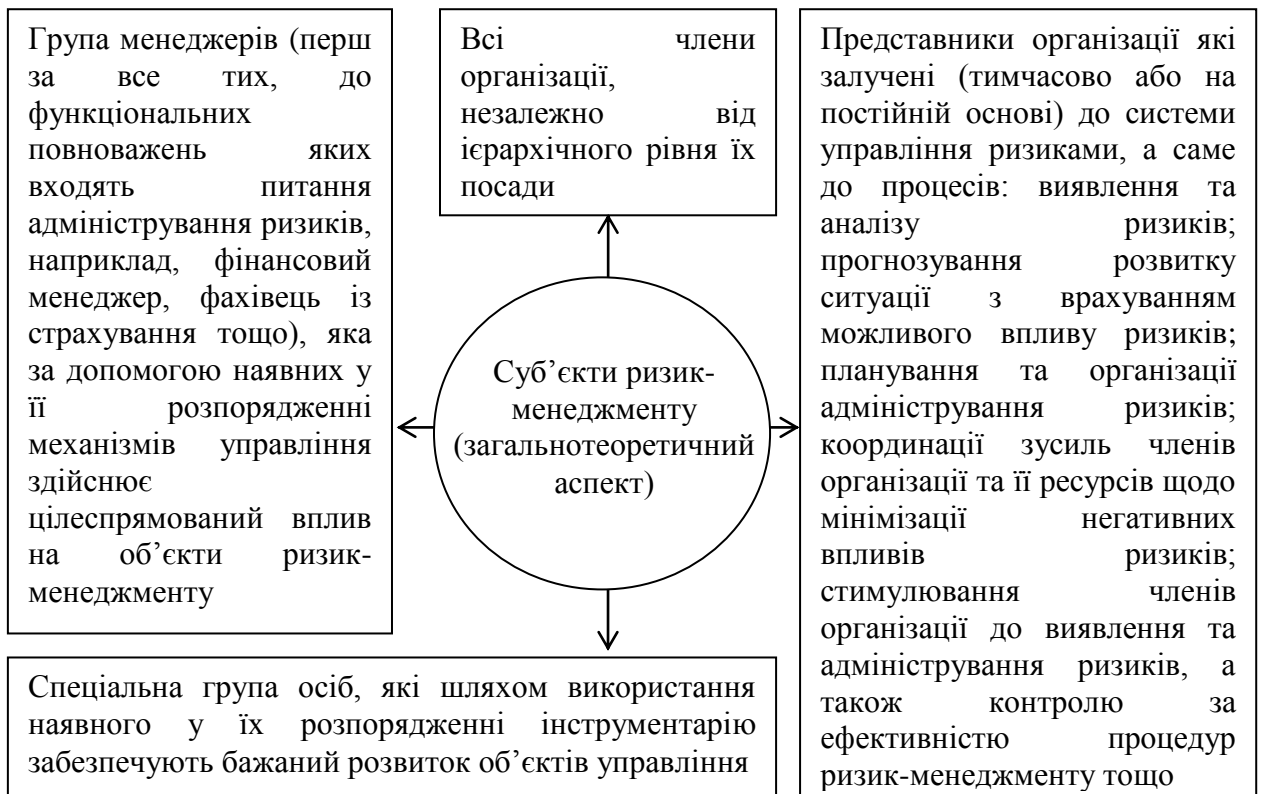
П.1. Об'єкт системи ризик-менеджменту

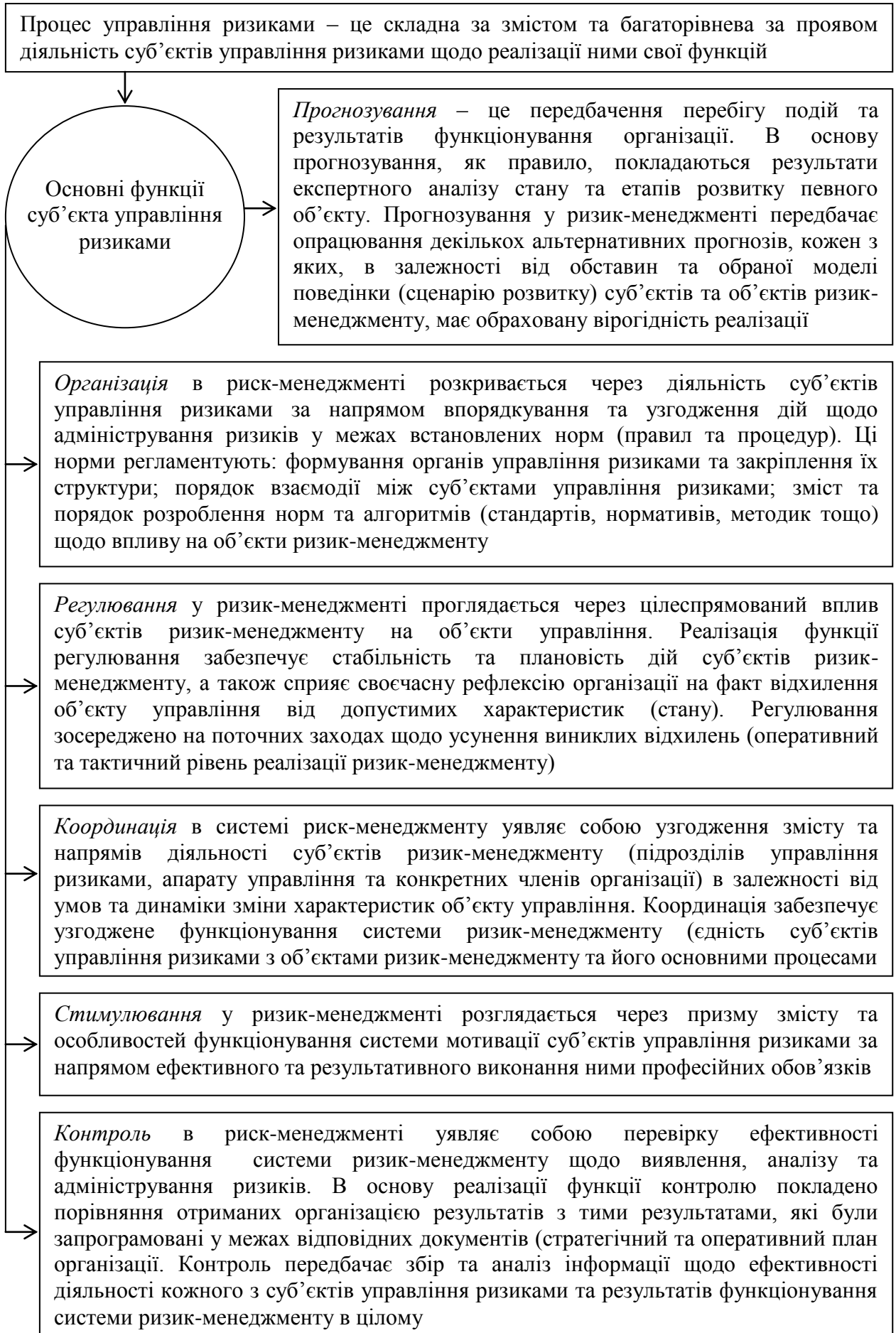






П.2. Процес управління ризиками та його основні суб'єкти







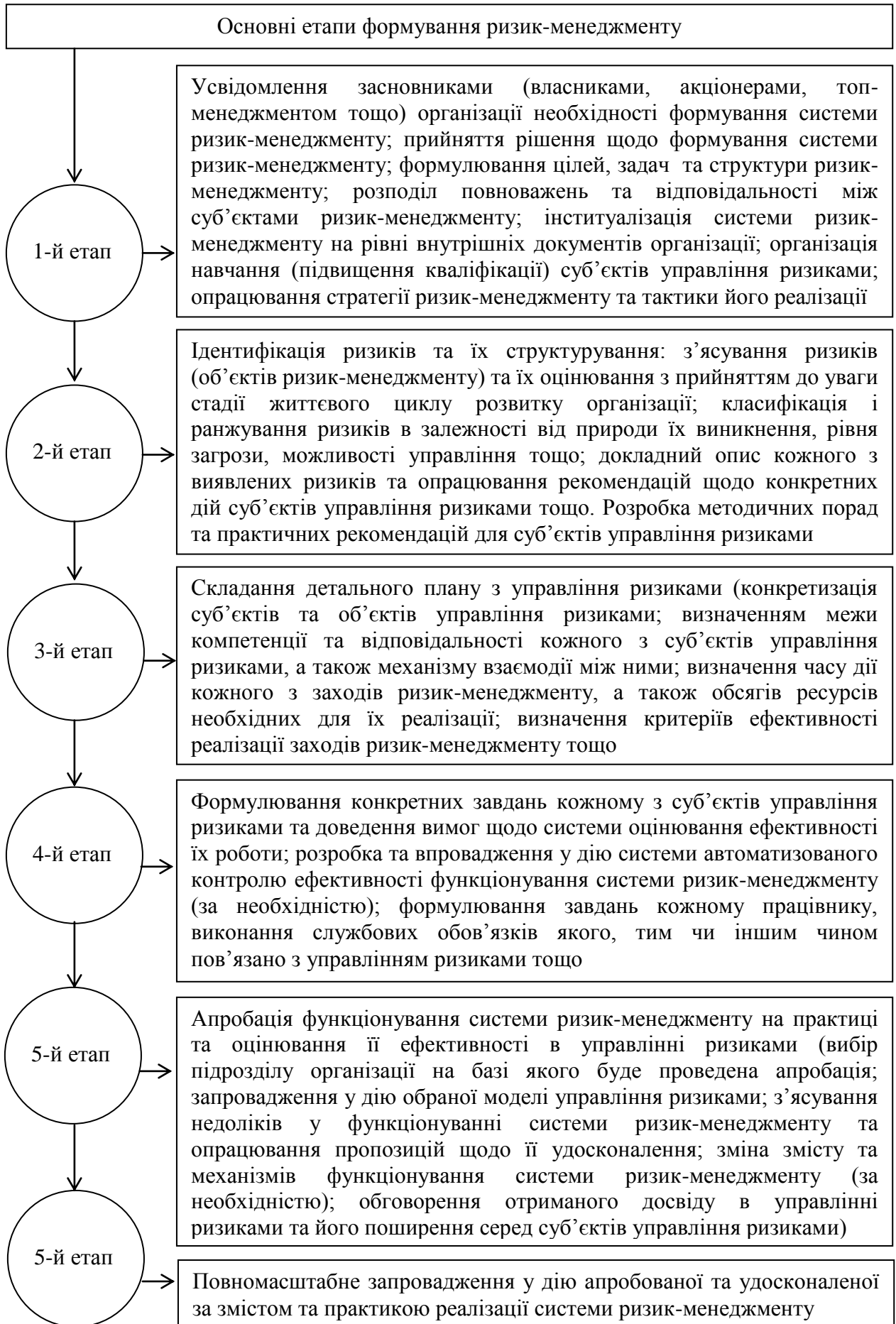


Таблиця 4.1 – Персоналізація суб’єктів управління ризиками в залежності від етапу процесу їх адміністрування

п/н	Етап адміністрування ризику	Основні суб’єкти які задіяні у заходах адміністрування ризику
1	Ідентифікація ризику	Працівники структурного підрозділу до функціональних повноважень якого входять питання формування та забезпечення ефективного функціонування системи ризик-менеджменту; працівники структурних підрозділів
2	Описання ризику	Працівники структурних підрозділів в яких були ідентифіковані ризики, а також експерти структурного підрозділу до функціональних повноважень якого входять питання формування та забезпечення ефективного функціонування системи ризик-менеджменту
3	Оцінювання ризику	Працівники структурного підрозділу до функціональних повноважень якого входять питання адміністрування фінансової та страхової діяльності, а також експерти структурного підрозділу до функціональних повноважень якого входять питання формування та забезпечення ефективного функціонування системи ризик-менеджменту
4	Ранжування ризиків відповідно до їх значущості	Ті ж самі особи які були визначені вище (див. п. 3), а також топ-менеджмент організації та її засновники (акціонери)
5	Інформування та комунікація	Ті ж самі особи які були визначені вище (див. п. 1), а також топ-менеджмент організації, її засновники (акціонери) та представники регулюючих органів
6	Конкретизація та реалізація заходів з управління ризиками	Топ-менеджмент організації (прийняття рішень щодо управління ризиками); керівники структурних підрозділів організації, а також працівники структурного підрозділу до функціональних повноважень якого входять питання формування та забезпечення ефективного функціонування системи ризик-менеджменту
7	Контроль та аналіз ефективності процесу управління ризиками	Ті ж самі особи які були визначені вище (див. п. 6)

П.3. Основні етапи формування ризик-менеджменту







ТЕМА 5. КОНЦЕПЦІЇ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ (методи оцінки ризику та його вимір; технології оцінки небезпеки ризиків; концепція мінімізації ризику; концепція допустимого ризику; ризик як ресурс).

П.1. Консолідований ризик організації та концепції управління ризиками

П.2. Концепція мінімізації ризику

П.3. Концепція допустимого ризику

П.4. Ризик як ресурс

Базова література до теми:

Королькова Е.М. Риск-менеджмент: управление проектными рисками: учебное пособие / Е.М. Королькова. – Тамбов: Изд-во ФГБОУ ВПО «ТГТУ», 2013. – 160 с.

Контрольні запитання

1. Розкрийте зміст методів управління ризиками (під час відповіді використовуйте зміст: концепції мінімізації ризику; концепції прийнятного ризику; концепції ризику як ресурсу).

2. В контексті змісту концепції прийнятного ризику надайте загальну характеристику господарських ризиків (під час відповіді наведіть приклади ідентифікації господарських ризиків тієї організації, у справах якої ви обізнані).

3. Визначте ті з причин, які обумовлюють концептуалізацію прийнятного ризику у межах окремої концепції теорії економічного ризику.

4. Визначте основні недоліки та переваги концепції прийнятного ризику (під час відповіді ідентифікуйте недоліки та переваги прийнятого ризику на прикладі системи ризик-менеджменту тієї організації, у справах якої ви обізнані).

5. Ідентифікуйте основні ознаки можливості використання концепції ризику як ресурсу для управління ресурсно-схожими ризиками

6. Надайте загальну характеристику загально-схожих ризиків (під час відповіді ідентифікуйте загально-схожих ризиків у межах системи ризик-менеджменту тієї організації, у справах якої ви обізнані).

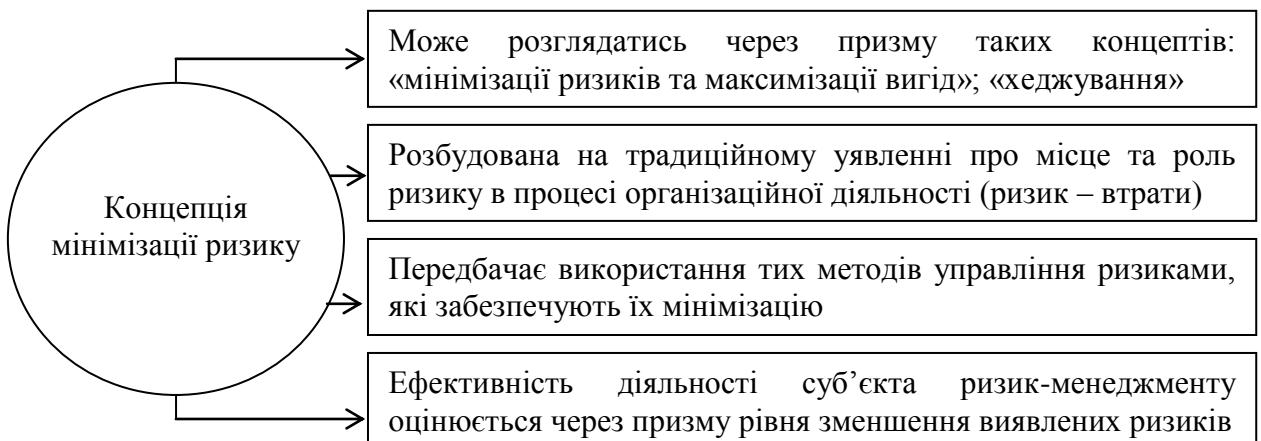
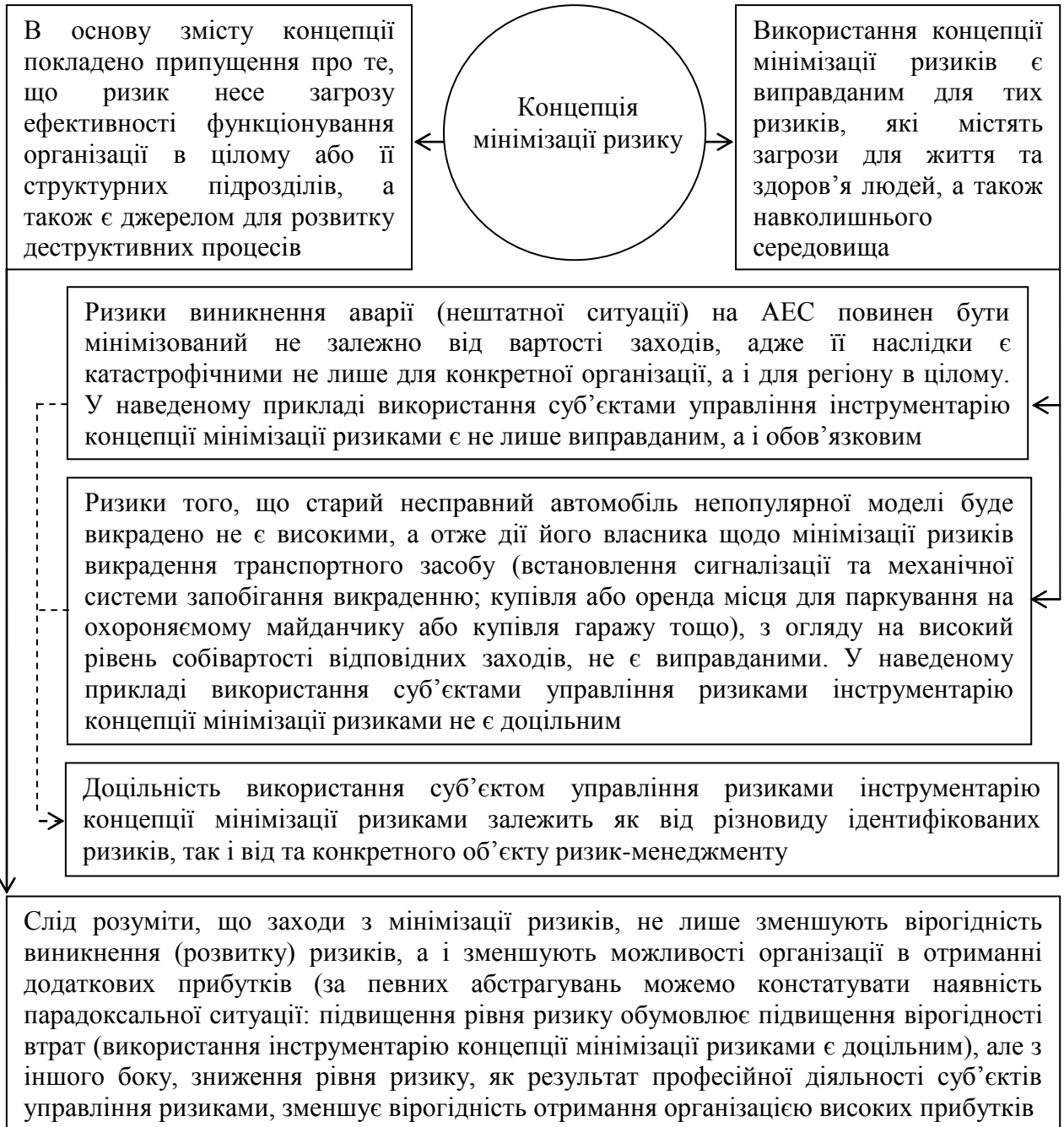
П.1. Консолідований ризик організації та концепції управління ризиками



В основу змісту концепції управління ризиками, незалежно від різновиду її формалізації, покладено такі припущення

- Ризик не є статичним та постійним, як за формою та потужністю свого прояву, так і за своїм змістом, а отже точка докладання максимальних зусиль щодо впливу на ризик також не є фіксованою
- Суб'єкти управління ризиками можуть здійснювати ефективний вплив лише за умови ідентифікації ризику та достатньому рівні проведення його аналізу (оцінювання)
- Факт оцінювання ризику на рівні високого не повинен розглядатись суб'єктом управління ризиками на рівні достатньої підстави для відмови від діяльності по відношенню до якої було ідентифіковано відповідний ризик; суб'єкт управління ризиками завжди має можливість знайти (забезпечити) компроміс між загрозою втрати (ризиком) та очікуваною вигодою (прибутком)
- Повна відмова від ризику, це не лише відмова від прибутку, а у тому числі й часткова втрата потенціалів для подальшого розвитку

П.2. Концепція мінімізації ризику

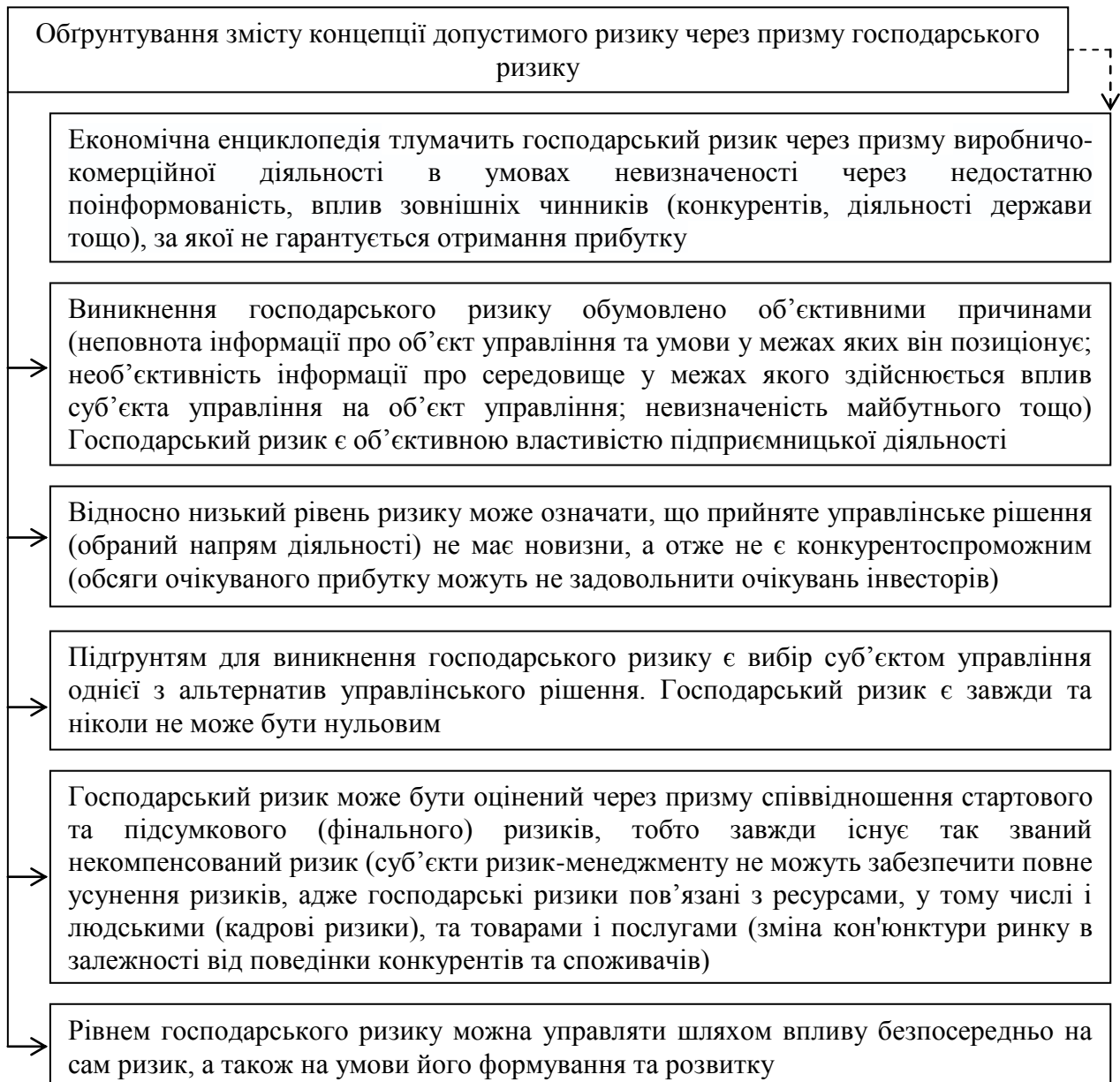
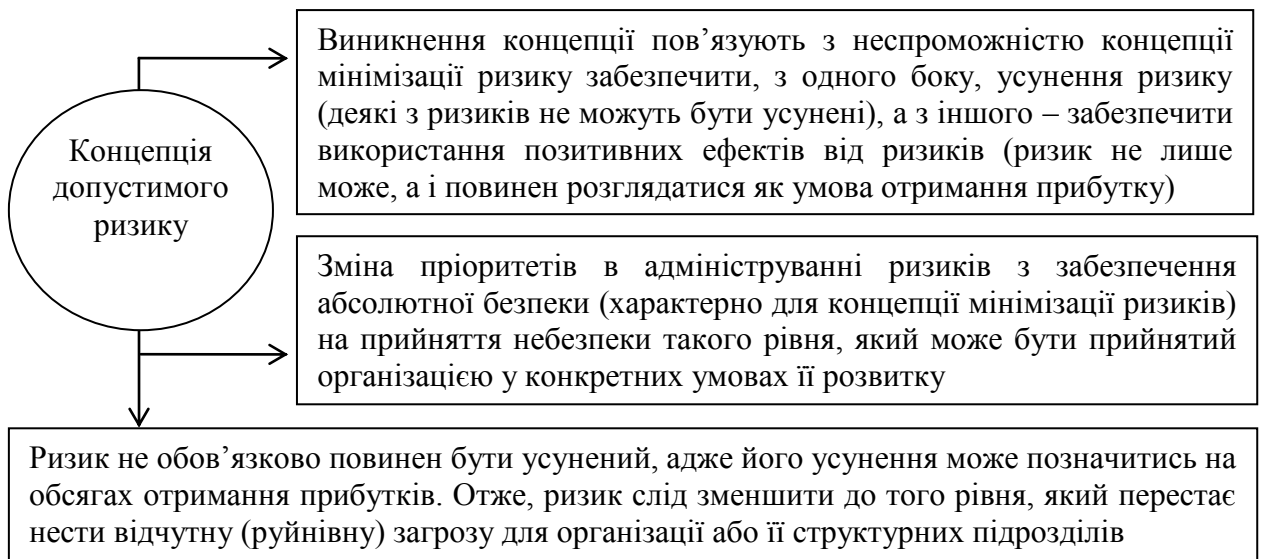


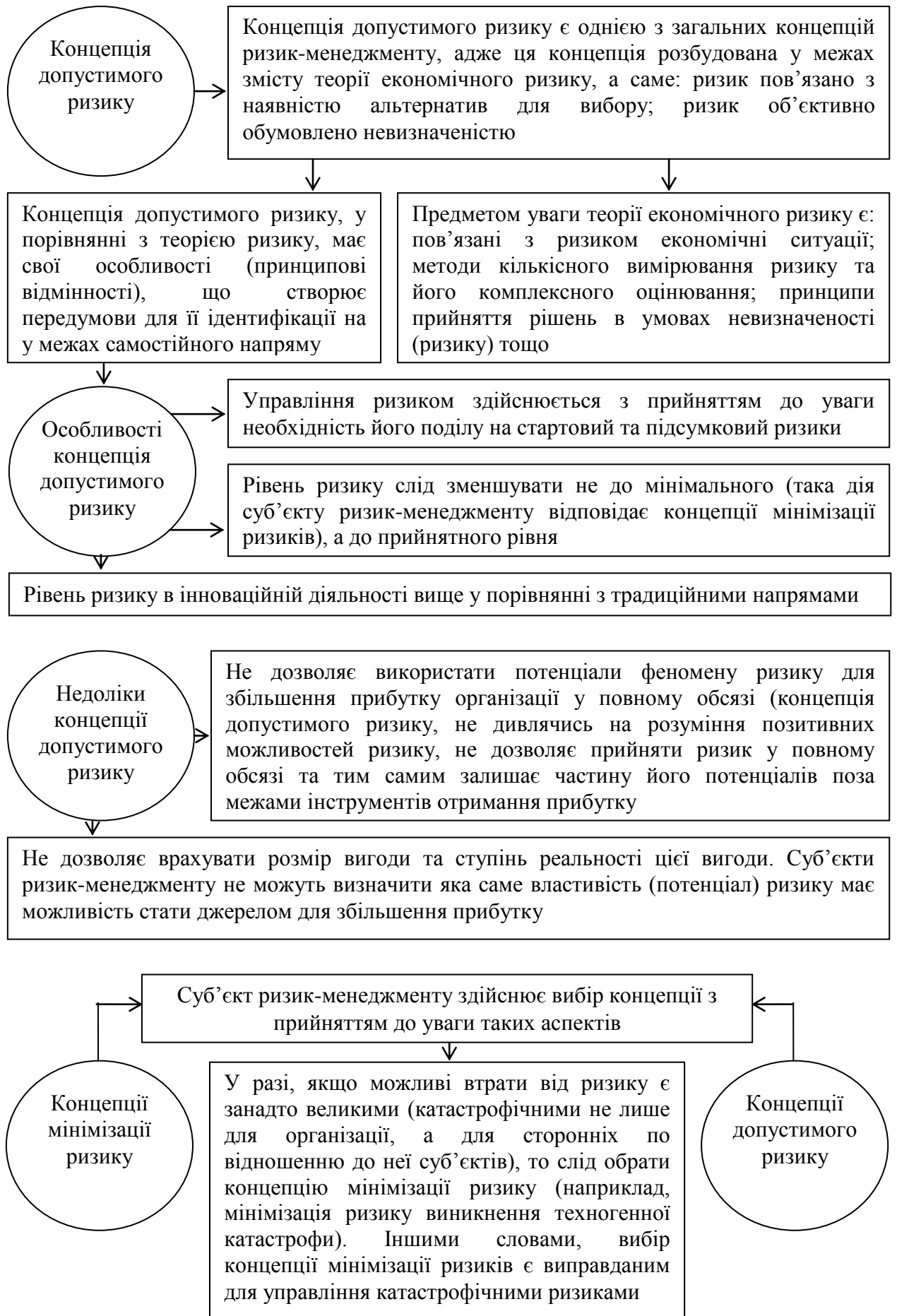




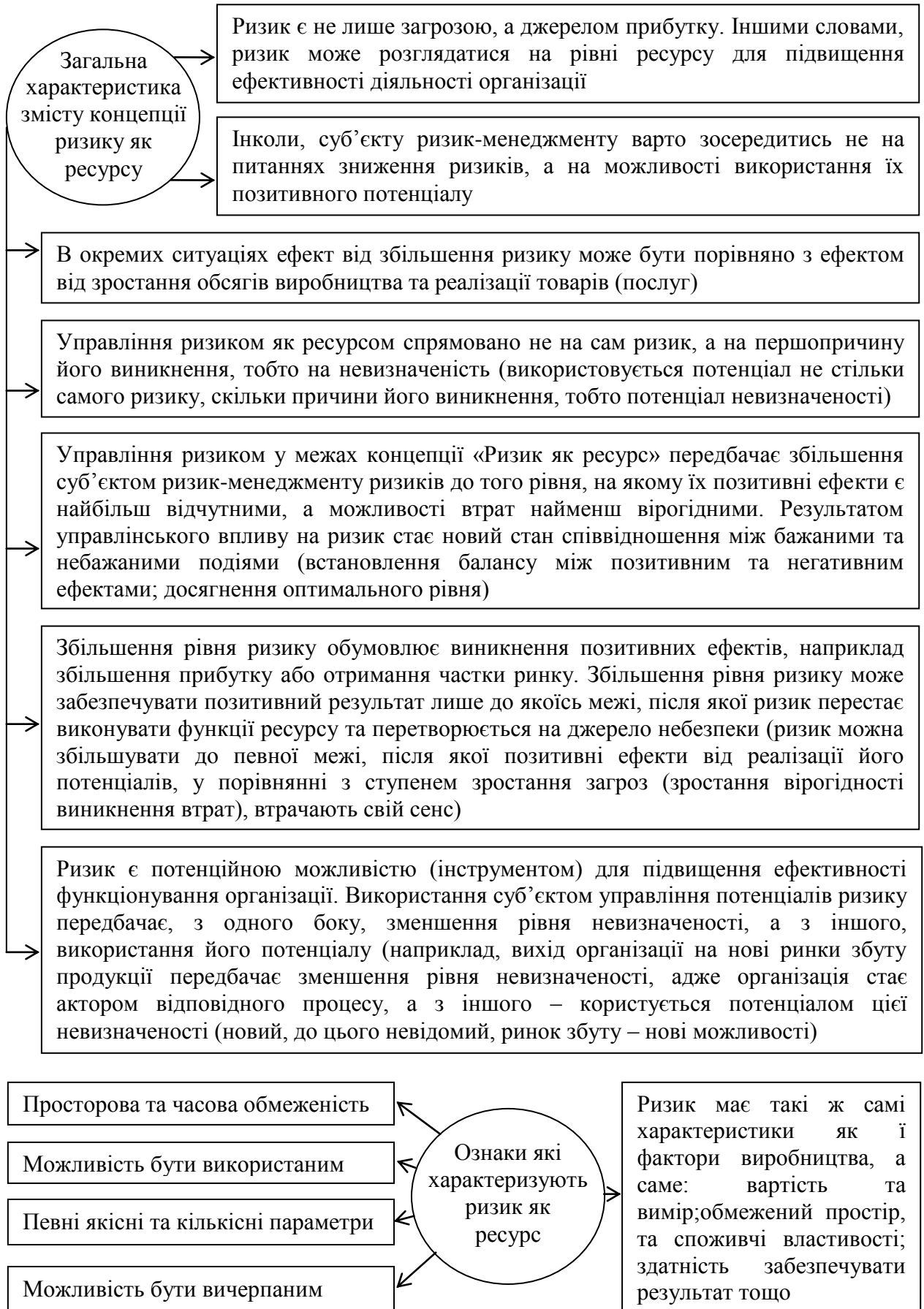


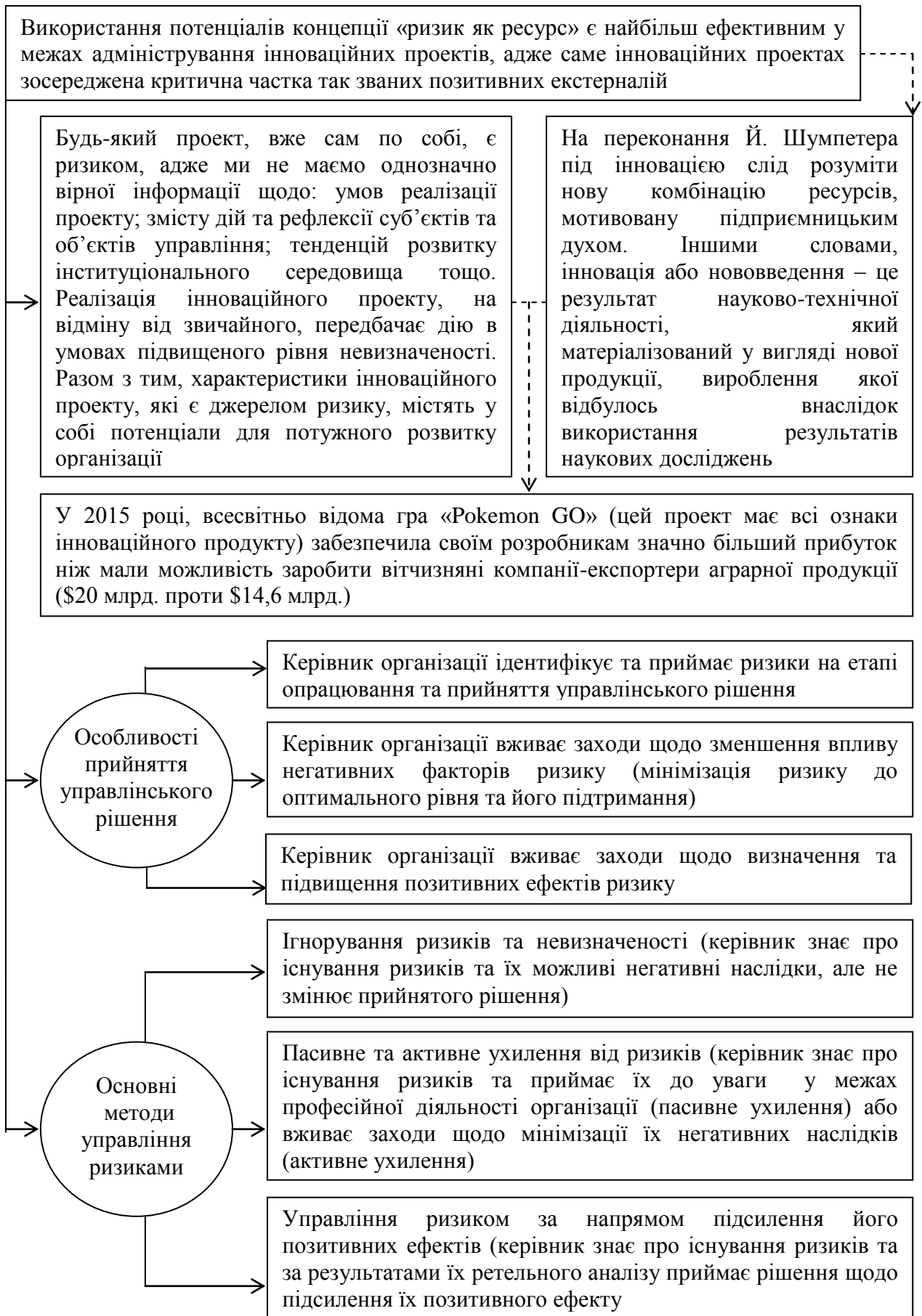
П.3. Концепція допустимого ризику





П.4. Ризик як ресурс





ТЕМА 6. ОСОБЛИВОСТІ РИЗИК МЕНЕДЖМЕНТУ В СУЧАСНІЙ ОРГАНІЗАЦІЇ (організаційно-структурна схема служби ризик-менеджменту; політика у сфері ризик-менеджменту та настанови з ризик-менеджменту; етапи та організація ризик менеджменту; управління ризиками на життєвих циклах реалізації проекту).

П.1. Організаційно-структурна схема служби ризик-менеджменту

П.2. Основні документи у сфері ризик-менеджменту

П. 3. Характеристика ризик-менеджменту як різновиду управлінської діяльності. Етапи та організація ризик менеджменту

Базова література до теми:

Старостіна А.О. Ризик-менеджмент: теорія та практика : навч. посіб. / А.О. Старостіна, В.А. Кравченко. – К.: ІВЦ “Видавництво «Політехніка»”, 2004. – 200 с.

Королькова Е.М. Риск-менеджмент: управление проектными рисками: учебное пособие / Е.М. Королькова. – Тамбов: Изд-во ФГБОУ ВПО «ТГТУ», 2013. – 160 с.

Контрольні запитання

1. Сформулюйте підходи до формування структури підрозділу ризик-менеджменту в організації (під час відповіді визначте суб'єктів ризик-менеджменту та сформулюйте їх функціональні повноваження).

2. Визначте обов'язки ризик-менеджменту на прикладі зарубіжної компанії (під час відповіді порівняйте обов'язки ризик-менеджменту у зарубіжній компанії з відповідними обов'язками тієї організації, у справах якої ви обізнані).

3. Які різновиди документації з ризик-менеджменту ви знаєте? Надайте загальну характеристику змісту окремих документів з ризик-менеджменту.

4. Надайте загальну характеристику змісту: декларації з ризик-менеджменту; настанови з ризик-менеджменту; програми управління ризиками та її структури.

5. Розкрийте зміст ризик-менеджменту як різновиду професійної діяльності. Сформулюйте зміст ризик-менеджменту в контексті вузького та широкого підходів до його тлумачення.

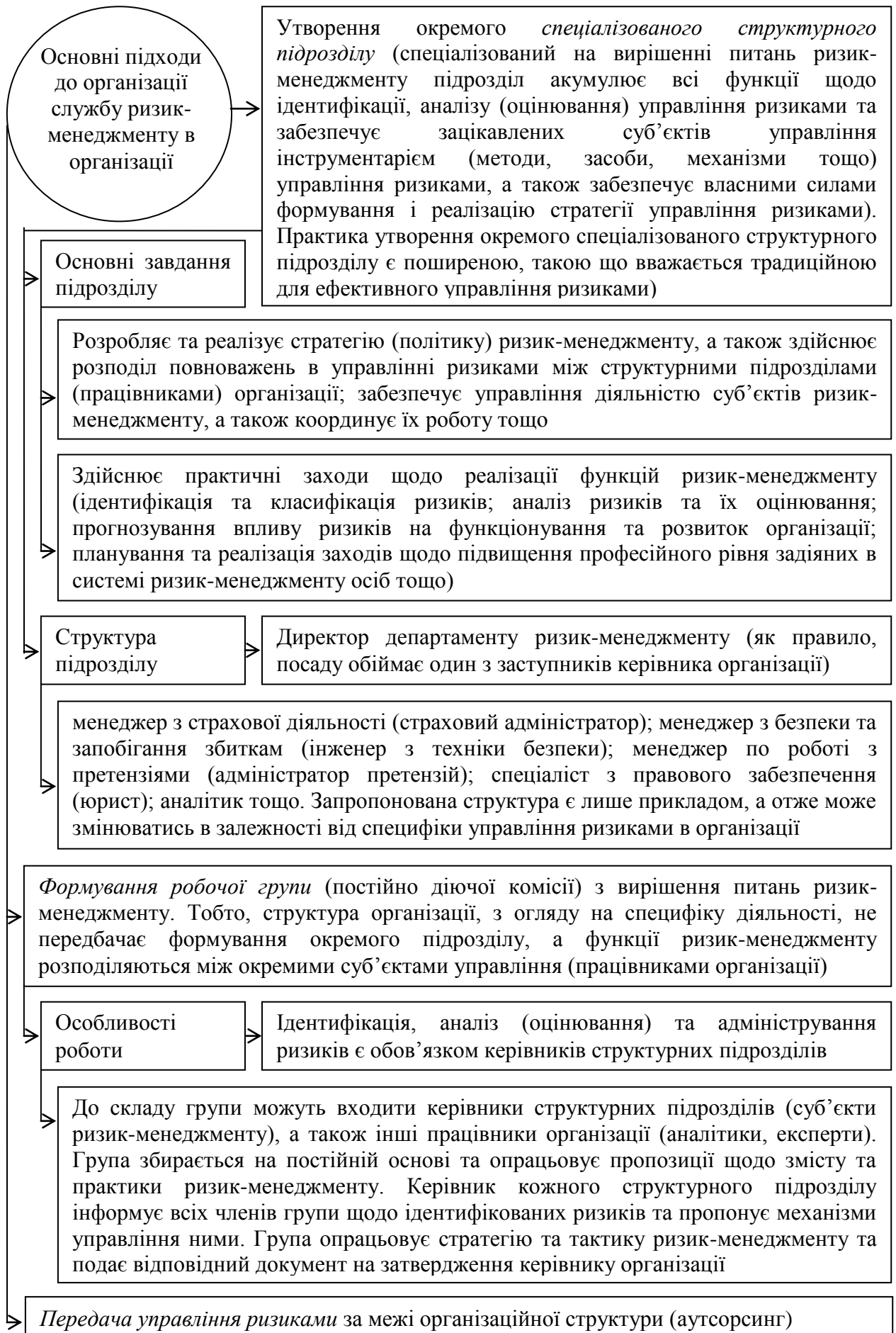
6. Визначте основні принципи управління проектними ризиками та надайте характеристику їх змісту

7. Розкрийте зміст основних етапів управління ризиками (під час відповіді надайте характеристику змісту та послідовності виконання етапів)

8. Розкрийте зміст діяльності з управління ризиками, а також визначте типові повноваження ризик-менеджера. Розкрийте зміст та основні принципи Положення з управління ризиками?

П.1. Організаційно-структурна схема служби ризик-менеджменту

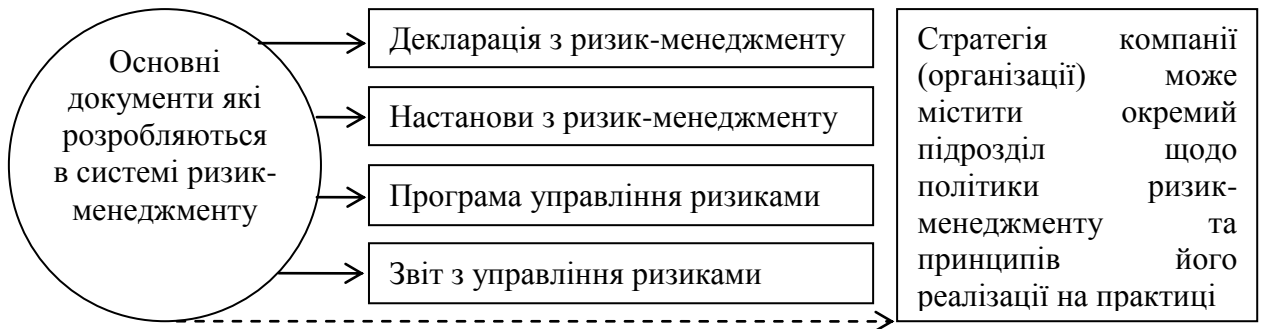




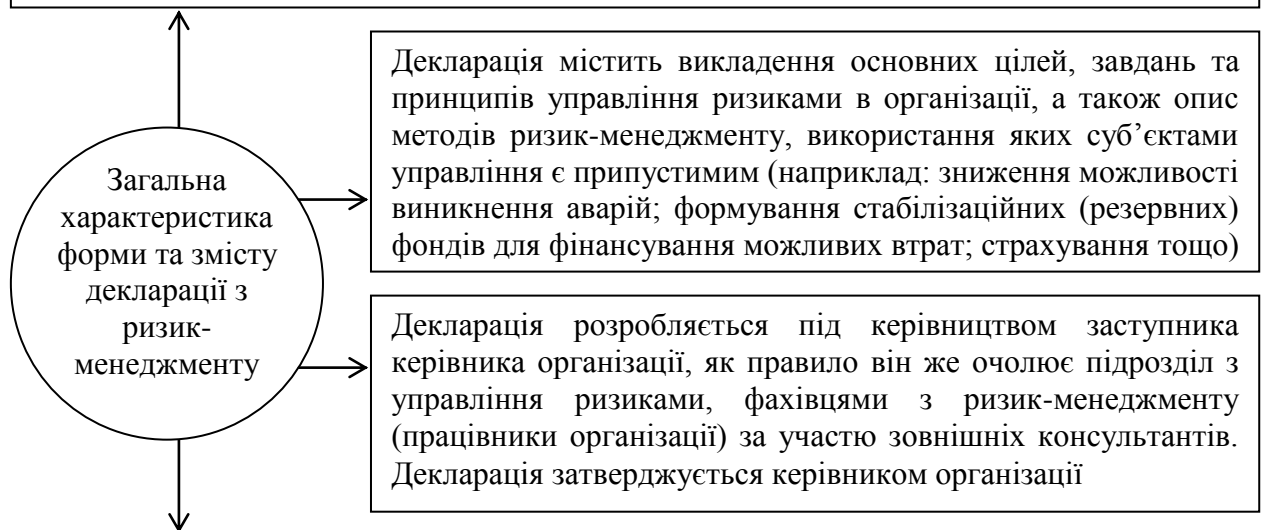




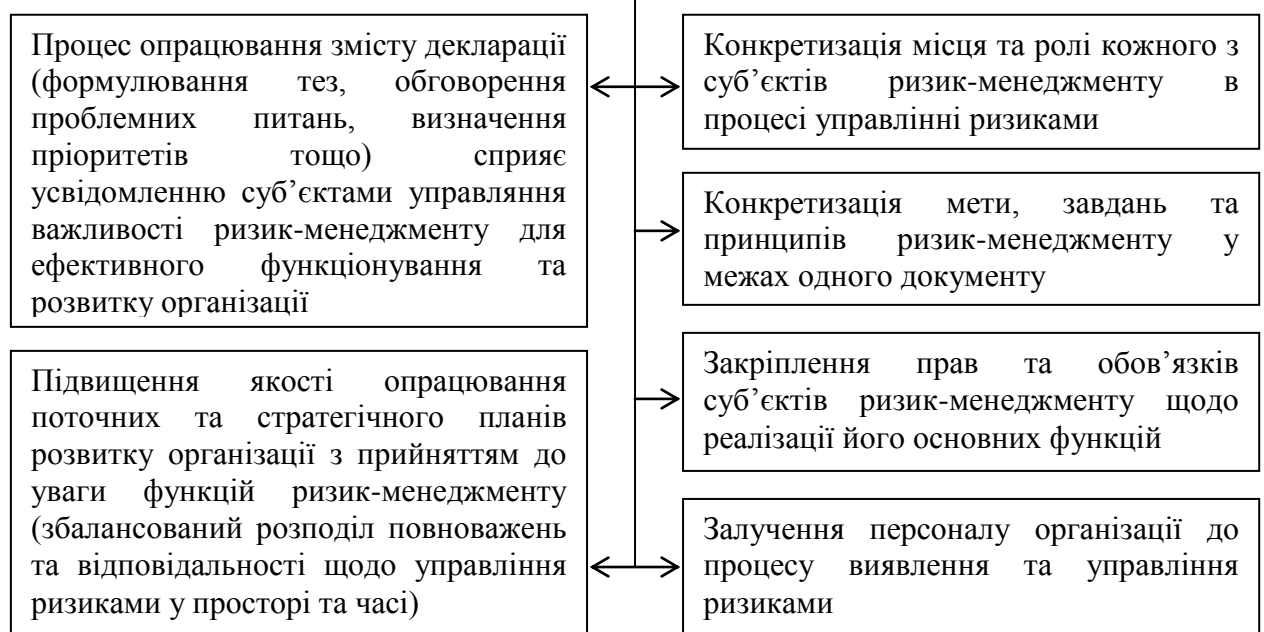
П.2. Основні документи у сфері ризик-менеджменту

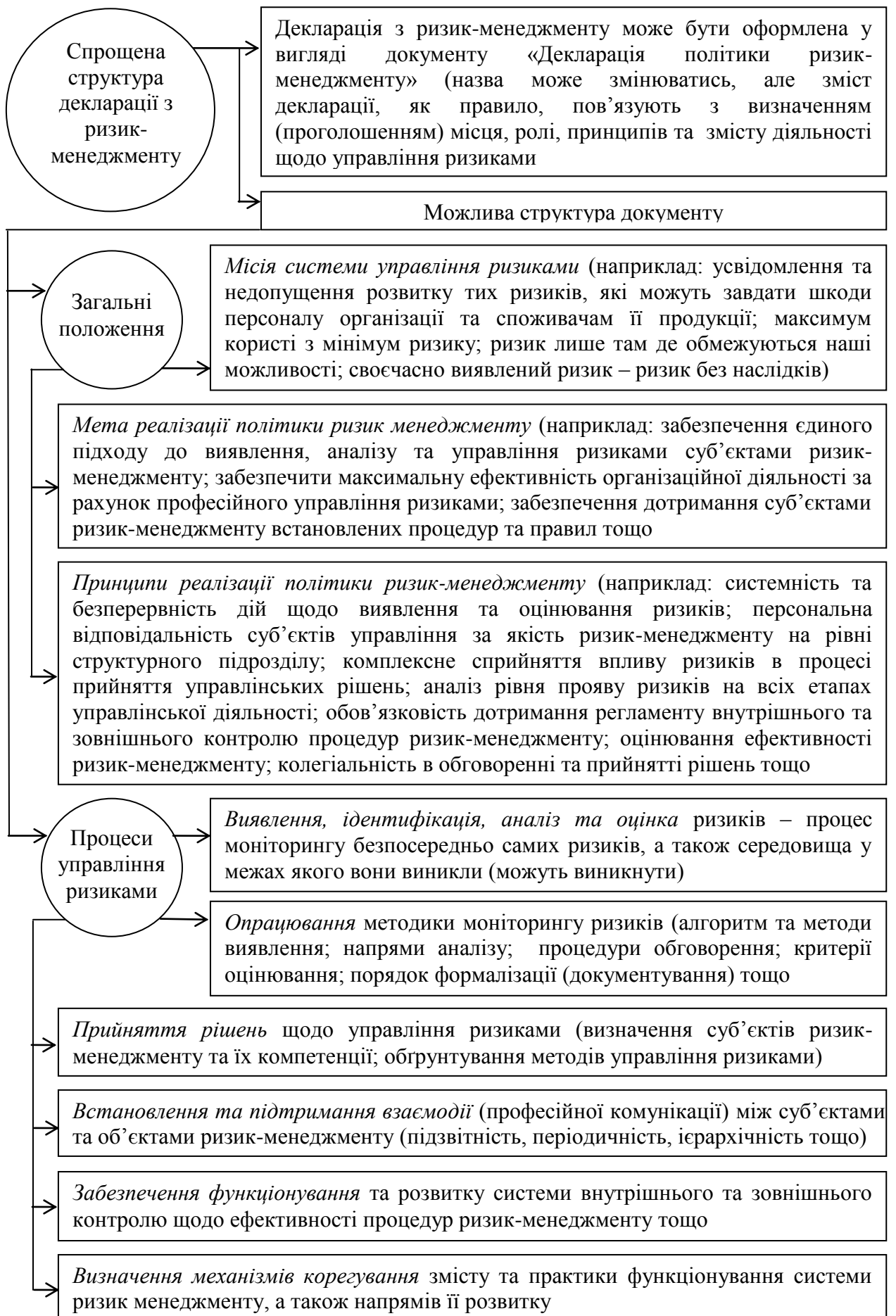


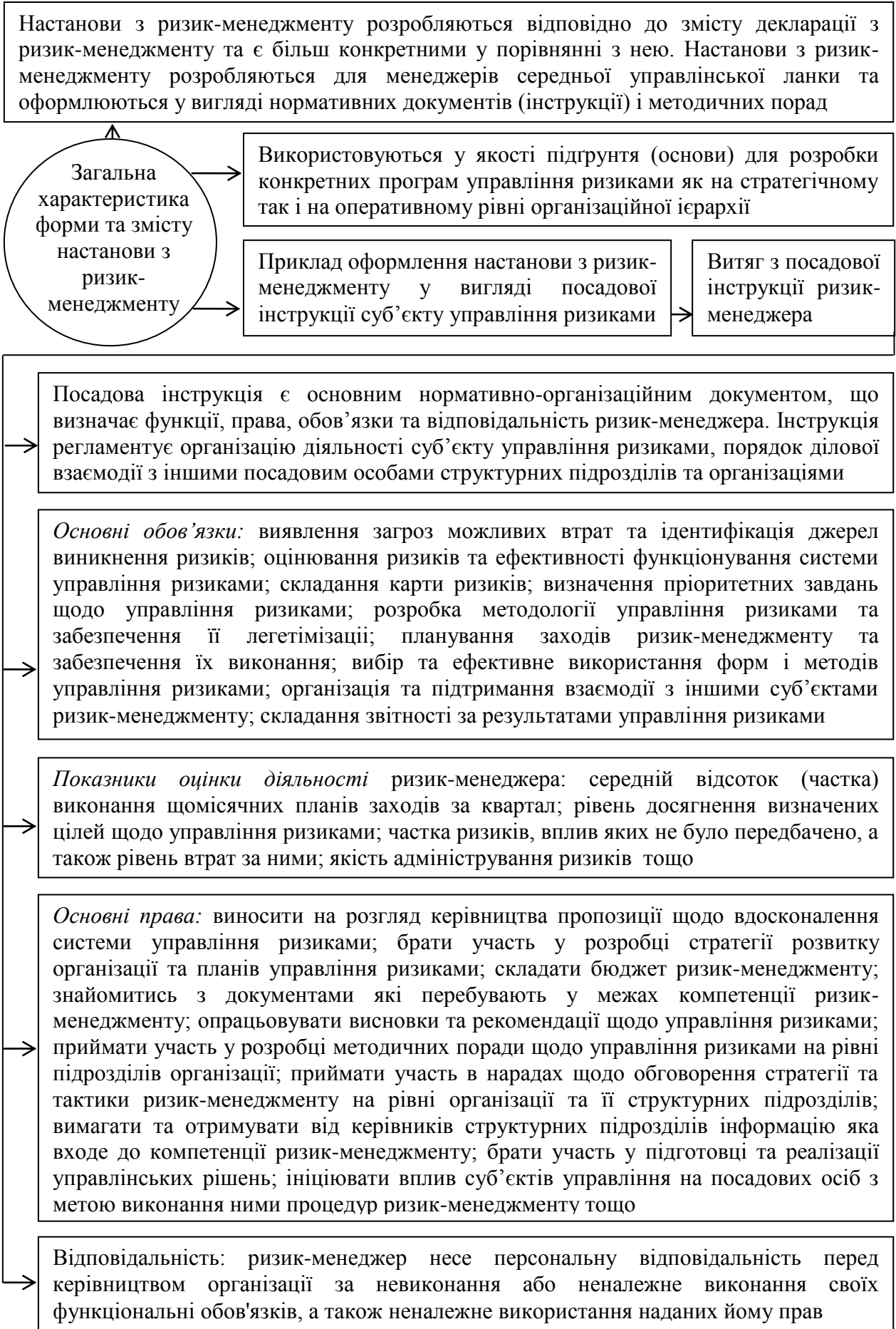
У самому спрощеному вигляді декларація відображує філософію організації щодо управління ризиками (відношення організації до ризиків; розмежування повноважень між суб'єктами ризик-менеджменту; персоналізація відповідальності тощо)

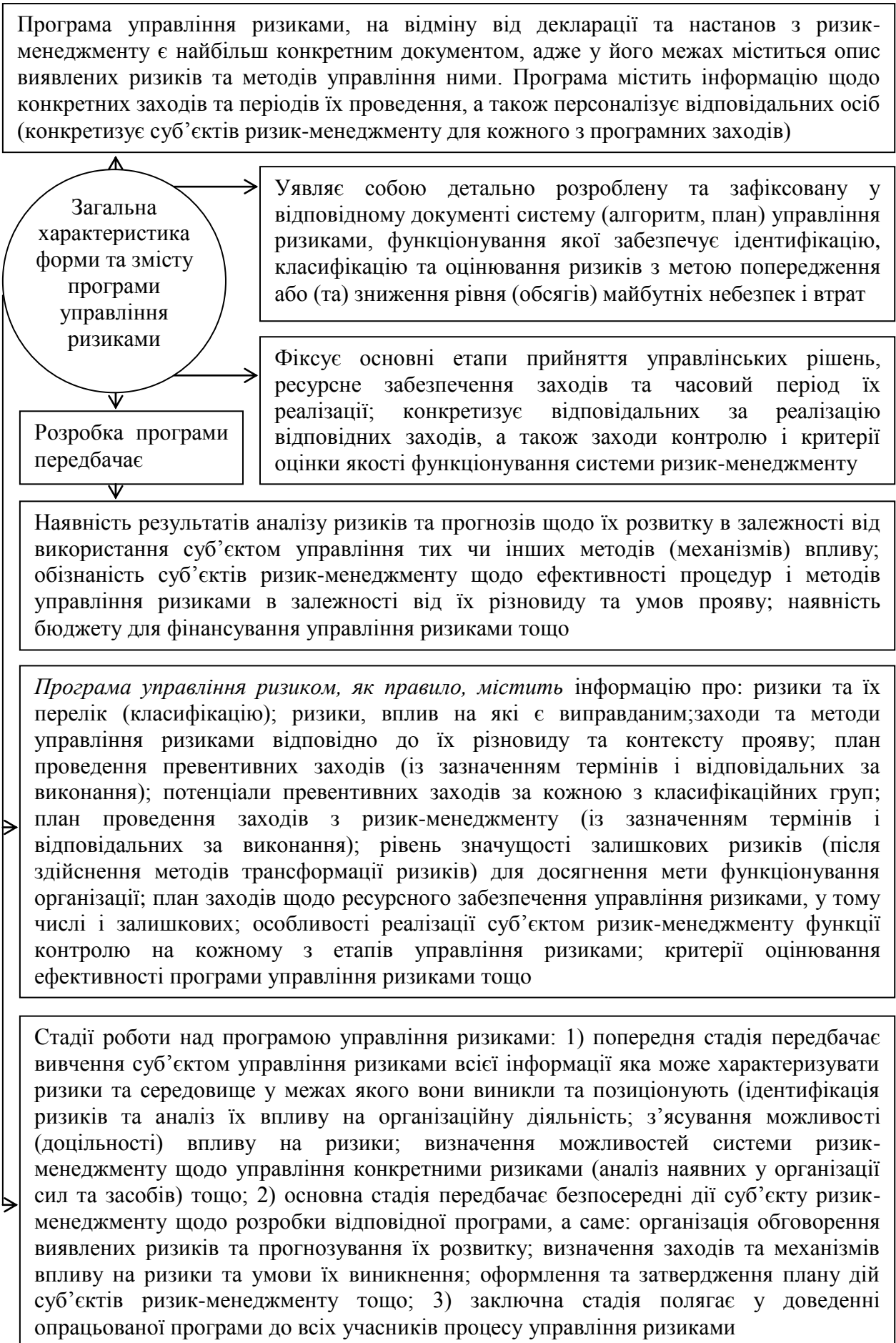


Наявність декларації з ризик-менеджменту, окрім формалізації (інституалізації) відповідних напрямів організаційної роботи, забезпечує такі основні переваги



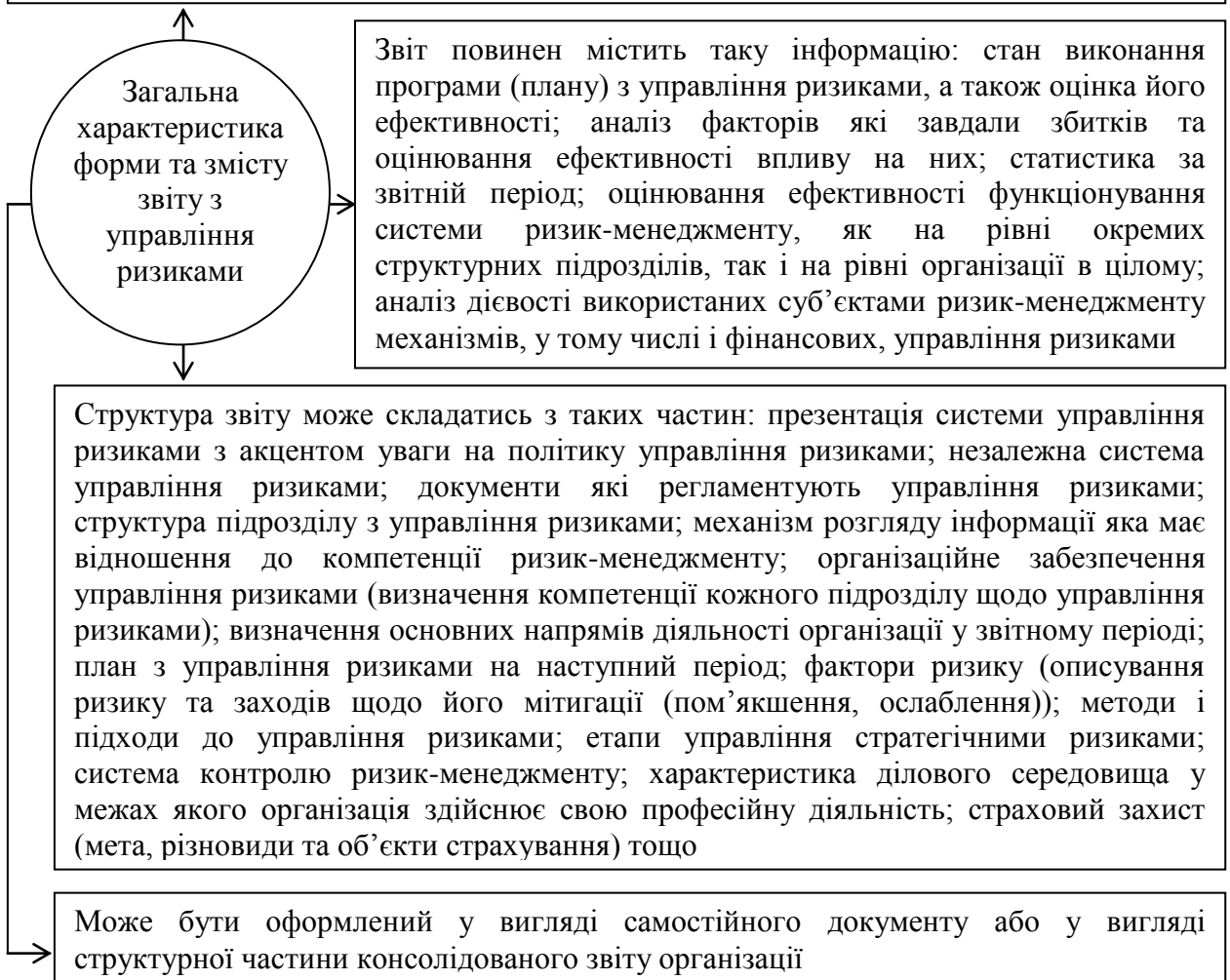






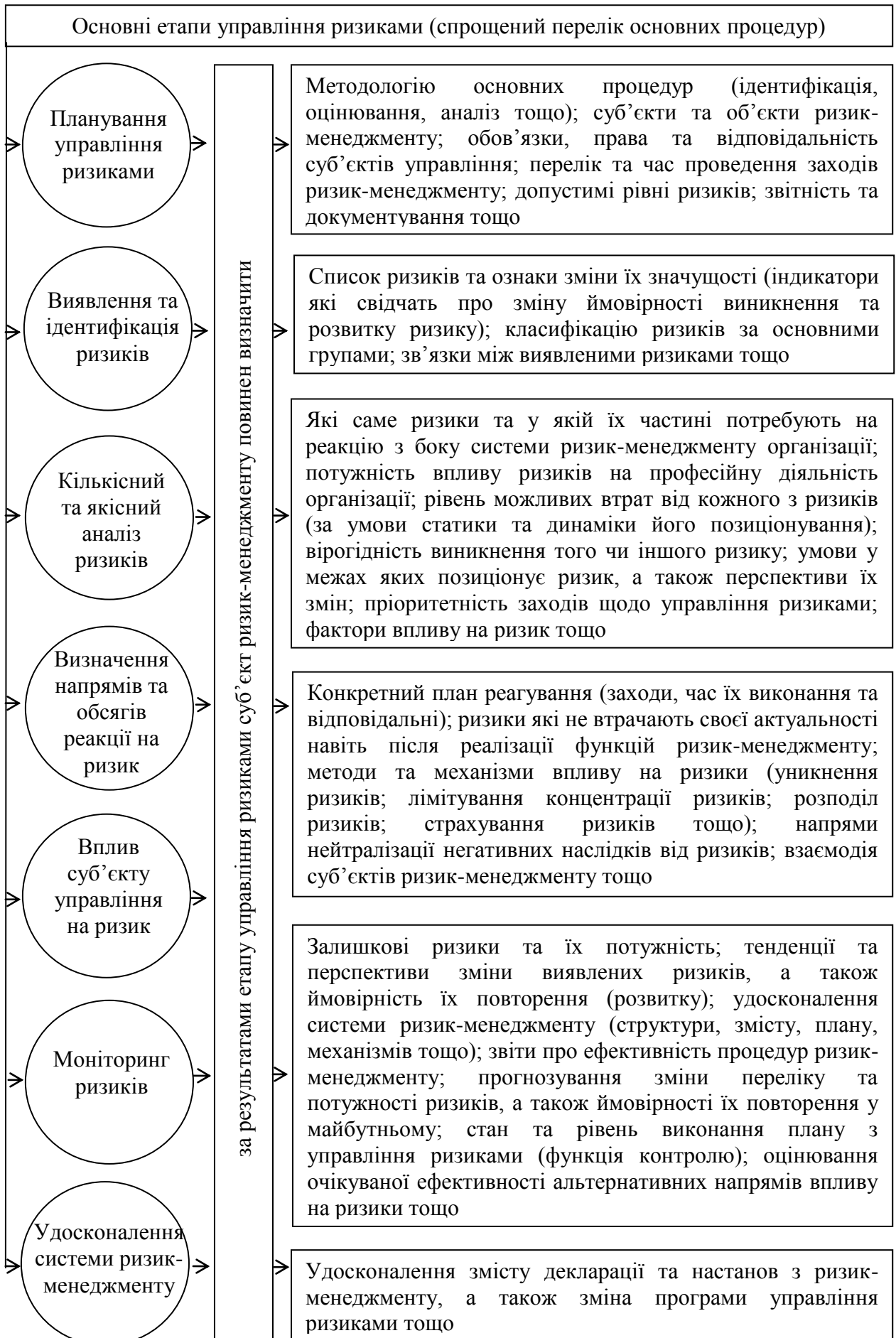


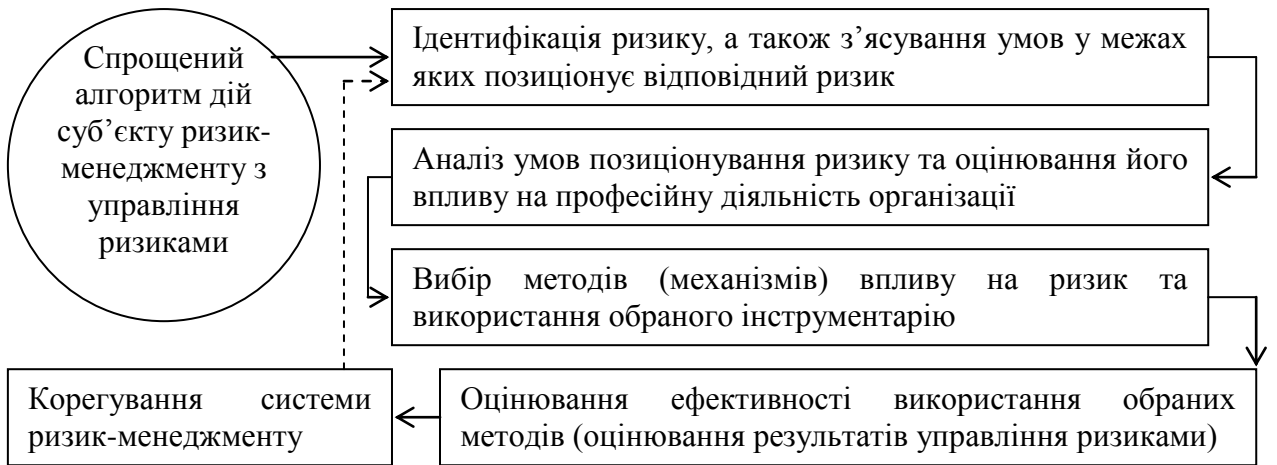
Періодичність складання та оприлюднення зведеного звіту встановлюється керівництвом організації. Як правило, зведений звіт з управління ризиками презентується суб'єктам управління організації один раз на рік



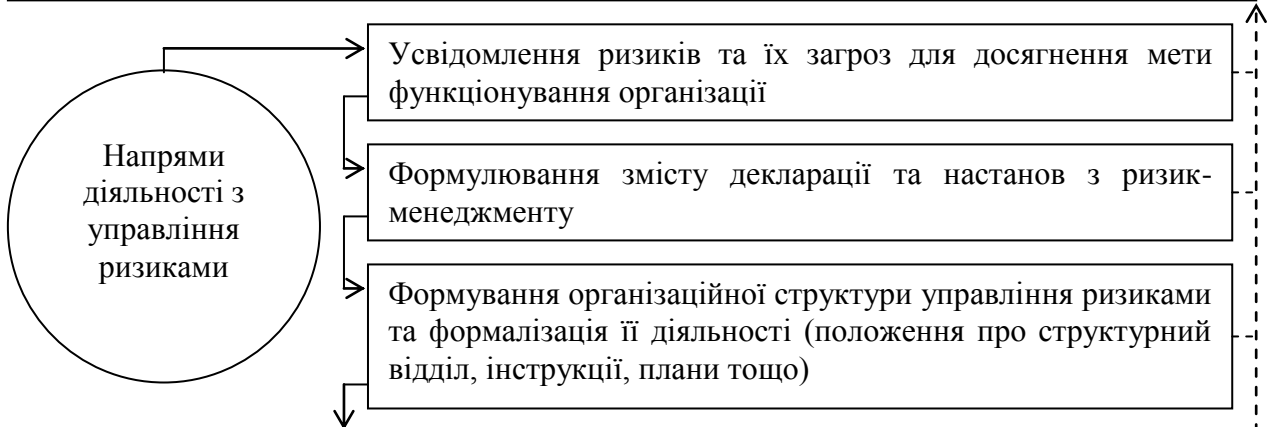
П.3. Характеристика ризик-менеджменту як різновиду управлінської діяльності. Етапи та організація ризик менеджменту







Структура діяльності з управління ризиками: безпосередньо сама діяльність конкретного суб'єкту ризик-менеджменту; діяльність структурного підрозділу (відділ з управління ризиками); діяльність керівників структурних підрозділів за напрямом управління ризиками; діяльність організації та її партнерів



Визначення принципів управління ризиками на кожному з етапів реалізації проекту (принципи можуть бути закріплені в окремому документі або бути зафіксовані в декларації з ризик-менеджменту). Незалежно від форми формалізації (оформлення) принципів їх зміст повинен бути пов'язаний з механізмами управління ризиками



ТЕМА 7. ПРОГРАМА УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ В ОРГАНІЗАЦІЇ (визначення джерел виникнення ризику в контексті змісту стратегічних і тактичних завдань організації (виявлення факторів ризику); методи виявлення ризику; методи управління ризиками та їх вибір; фінансування ризику).

П.1. Виявлення факторів ризику

П.2. Методи виявлення ризику

П.3. Фінансування ризику

П.4. Ознаки вдосконалення системи ризик-менеджменту (ISO 31000-2010)

Базова література до теми:

Старостіна А.О. Ризик-менеджмент: теорія та практика: навч. посіб. / А.О. Старостіна, В.А. Кравченко. – К.: ІВЦ “Видавництво «Політехніка»”, 2004. – 200 с.

Контрольні запитання

1. Розкрийте послідовність та зміст процедур ризик-менеджменту в контексті стандарту AS/NZS Risk Management Standard 4360:1999.

2. Розкрийте зміст процедури встановлення контексту ризику та процедури виявлення факторів ризику (під час формулювання відповіді наведіть приклад виконання процедур встановлення контексту ризику та виявлення факторів ризику у межах системи ризику-менеджменту тієї організації, у справах якої ви обізнані).

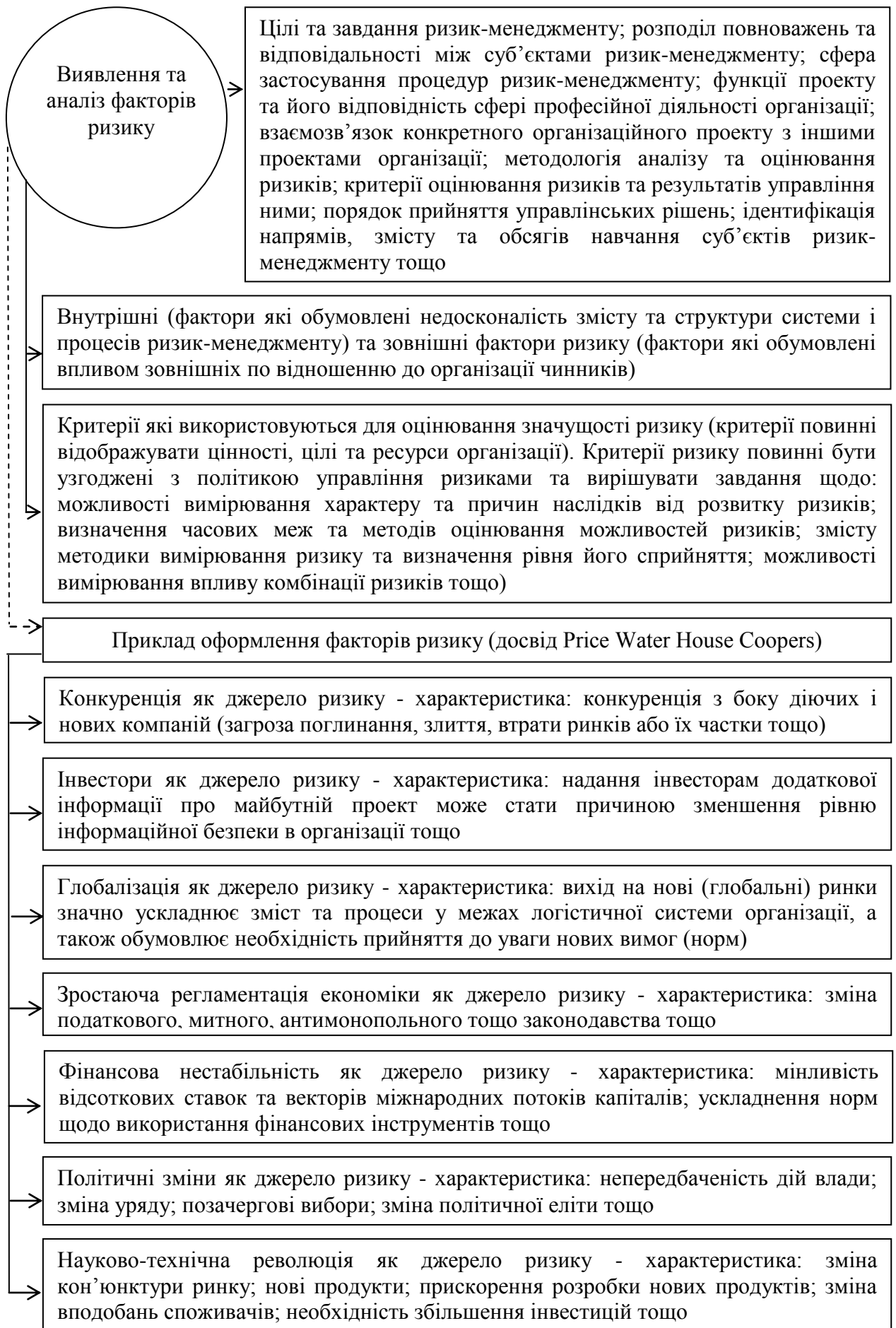
3. Визначте компетенцію експертного інтерв'ю та аналізу документів в контексті процедур формування інформаційної бази ризик-менеджменту. Надайте характеристику методам одержання інформації в системі ризик-менеджменту.

4. Розкрийте потенціали методу класифікації збитків для основних процедур ризик-менеджменту. Надайте характеристику змісту управлінських рішень в залежності від типу та характеристики ризиків.

5. Розкрийте зміст та визначте особливості використання методів: уникнення ризику; прийняття ризику на себе; запобігання збиткам; зменшення розміру збитків; страхування; самострахування (під час формулювання відповіді наведіть приклади виконання вище наведених методів у межах практики ризику-менеджменту тієї організації, у справах якої ви обізнані).

П.1. Виявлення факторів ризику





Організація повинна ідентифікувати джерело ризику, а також оцінити ймовірність та наслідки його розвитку. У межах цього етапу експерти: складають перелік існуючих та можливих у майбутньому ризиків; визначають ситуації які можуть впливати на зміст та динаміку розвитку ризику. Важливим напрямом в реалізації заходів етапу є ідентифікація та оцінювання тих з ризиків, які виникають внаслідок прийняття керівництвом рішення про невикористання сприятливих для організації можливостей

Аналіз передбачає розгляд причин та джерел виникнення ризику, а також визначення можливих позитивних та негативних наслідків за результатами його розвитку. Аналіз передбачає з'ясування рівня достовірності у визначенні рівня ризику та його чутливості до заходів ризик-менеджменту

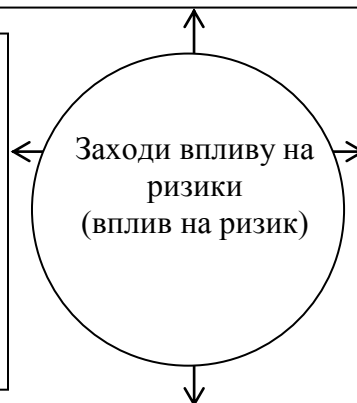


Аналіз ризику може мати різний рівень деталізації. Аналіз може бути виконаний з акцентом уваги експертів на якісних або (та) кількісних факторах прояву ризику. Наслідки ризику можуть бути подані через призму матеріальних та нематеріальних факторів

Оцінювання ризику здійснюється для формування підґрунтя для опрацювання змісту заходів ризик-менеджменту та прийняття рішення щодо управління ризиком. Оцінювання ризику передбачає його розгляд через призму задалегідь визначених критеріїв (аналіз ризику через призму системи критеріїв). Експерти з оцінювання ризиків повинні забезпечити об'єктивність відповідного процесу

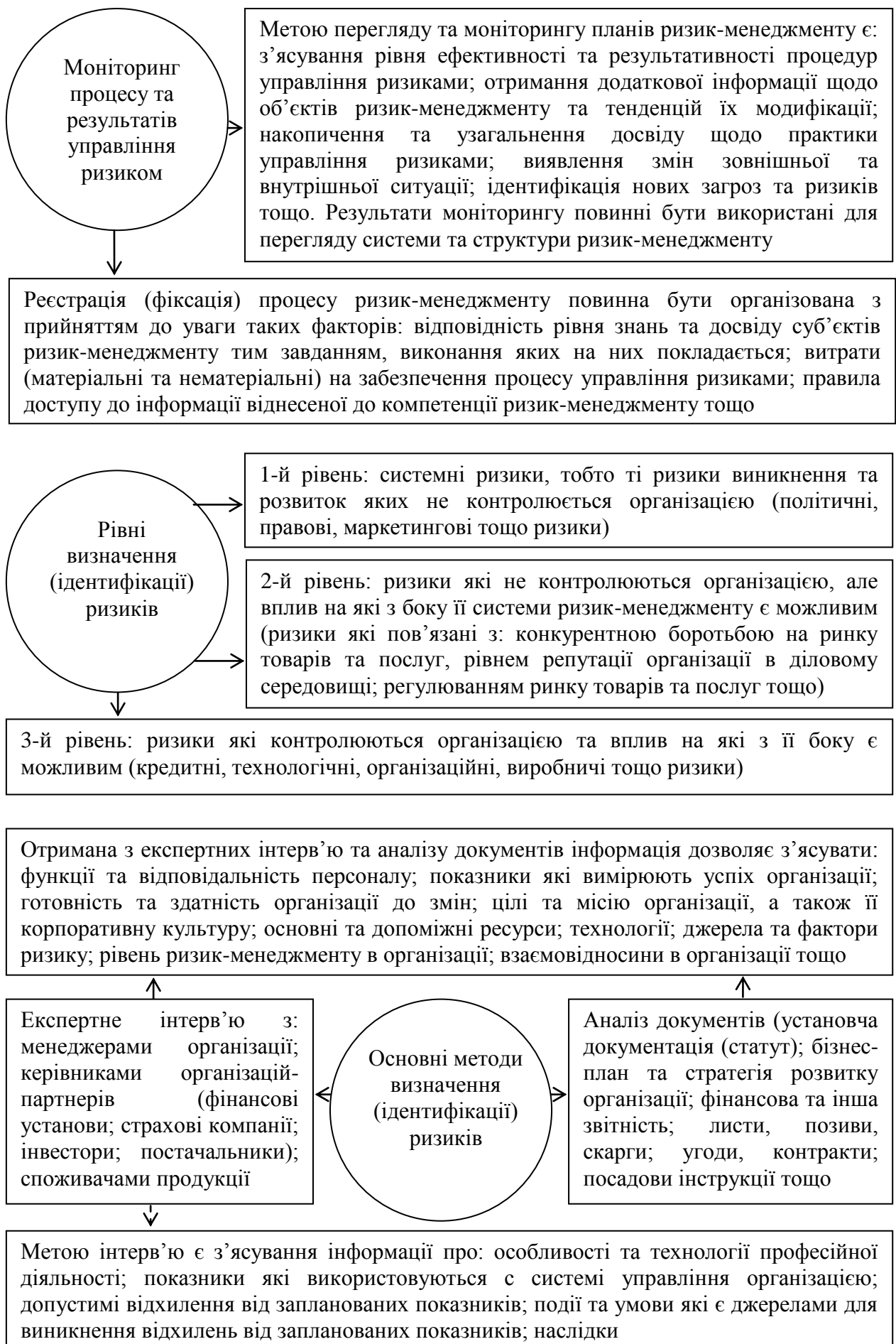
Інформація яка подається у межах планів впливу на ризик повинна відображувати: причини вибору того чи іншого варіанту впливу на ризик; персоналізацію суб'єктів ризик-менеджменту які залучені до виконання плану; перелік заходів ризик-менеджменту; характеристику задіяних для впливу на ризик ресурсів; критерії оцінювання якості впливу на ризик; час (графік) виконання заходів тощо

Вплив на ризик передбачає вибір суб'єктом ризик-менеджменту одного або декількох механізмів впливу на ризик (результатом використання того чи іншого механізму є трансформація ризику на модифікований ризик)

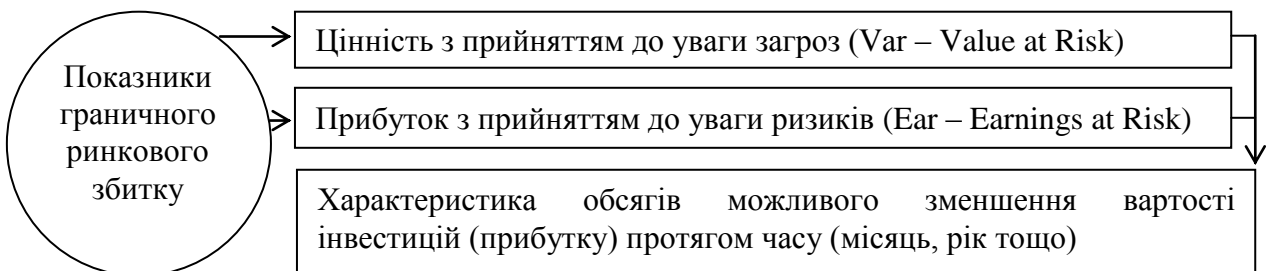
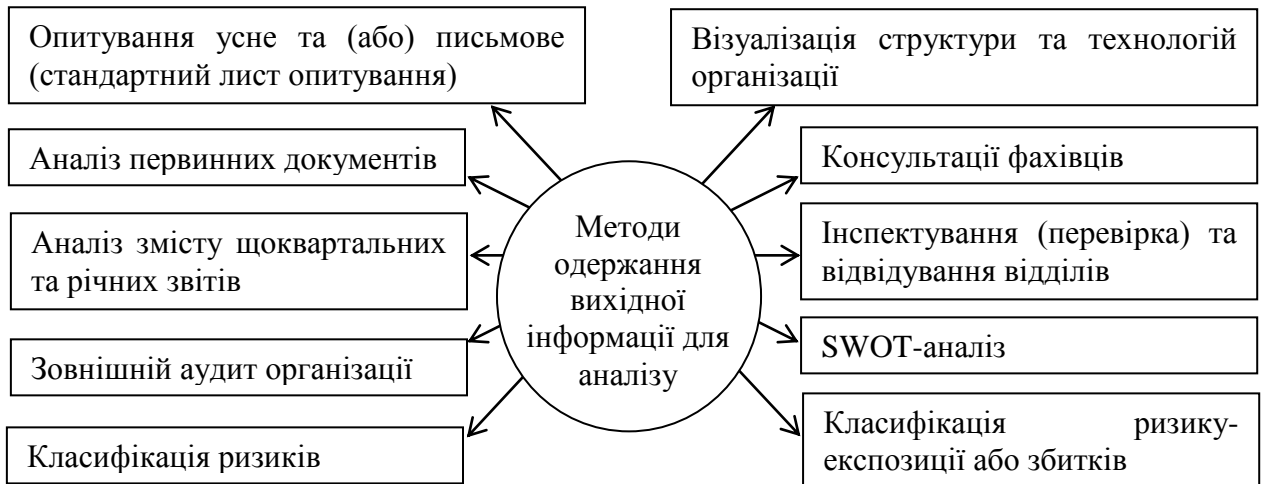


Вибір механізму впливу на ризик передбачає досягнення оптимального балансу між витратами на адміністрування процедур ризик-менеджменту та отриманими внаслідок цього вигодами. Слід визначити пріоритет впливу

Вплив на ризик є циклічним процесом у межах якого виокремлюють такі основні етапи: оцінювання впливу на ризик (оцінювання обраного механізму впливу на ризик); обговорення рівня модифікованого ризику (визначення відповідності рівня модифікованого ризику уявленню про допустимий рівень ризику); оцінювання результатів впливу (визначення рівня досягнення мети впливу). Вплив на ризик може стати джерелом для виникнення нового ризику (виникнення вторинних ризиків)

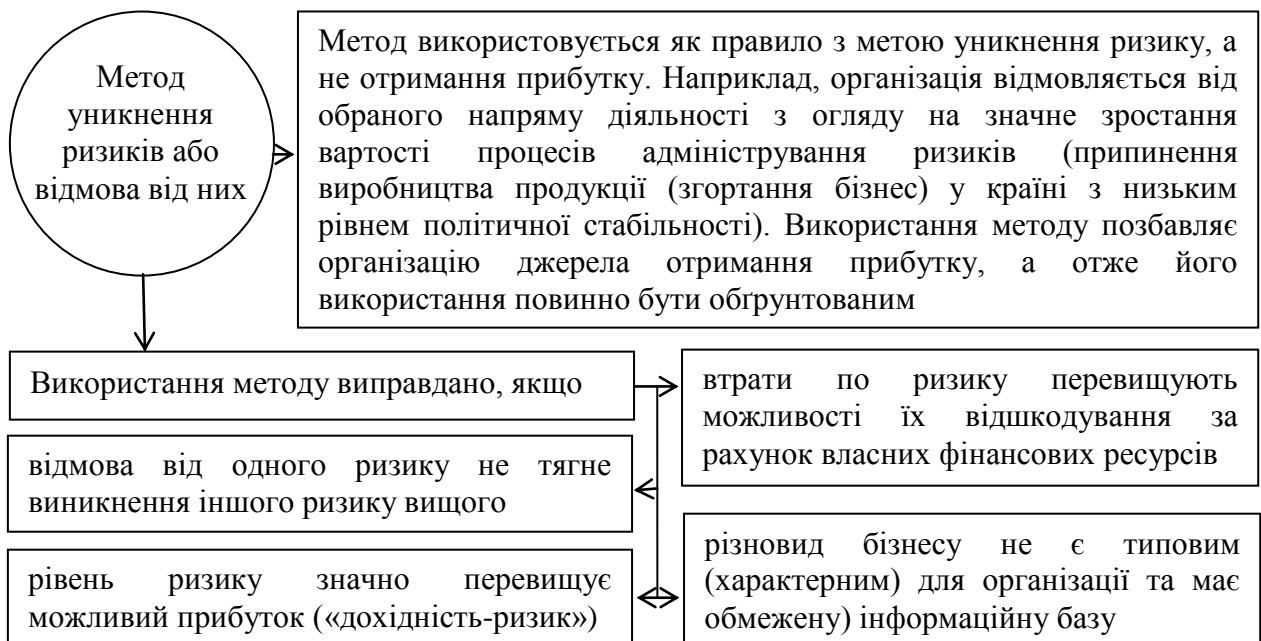
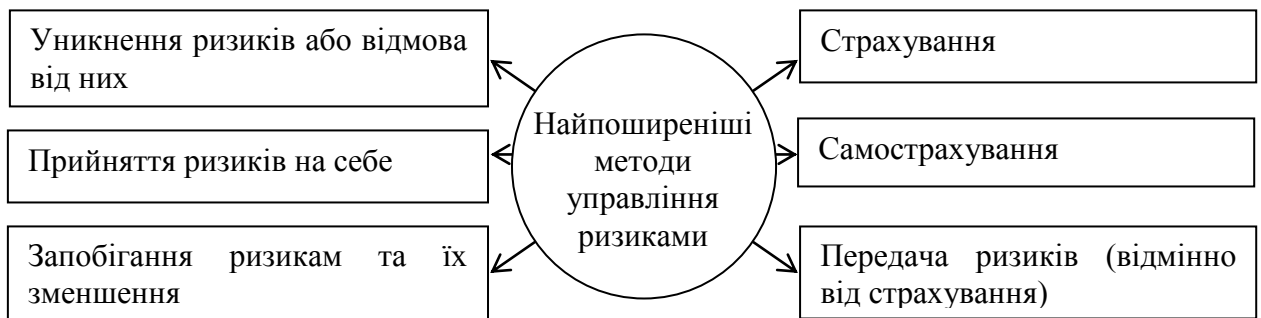


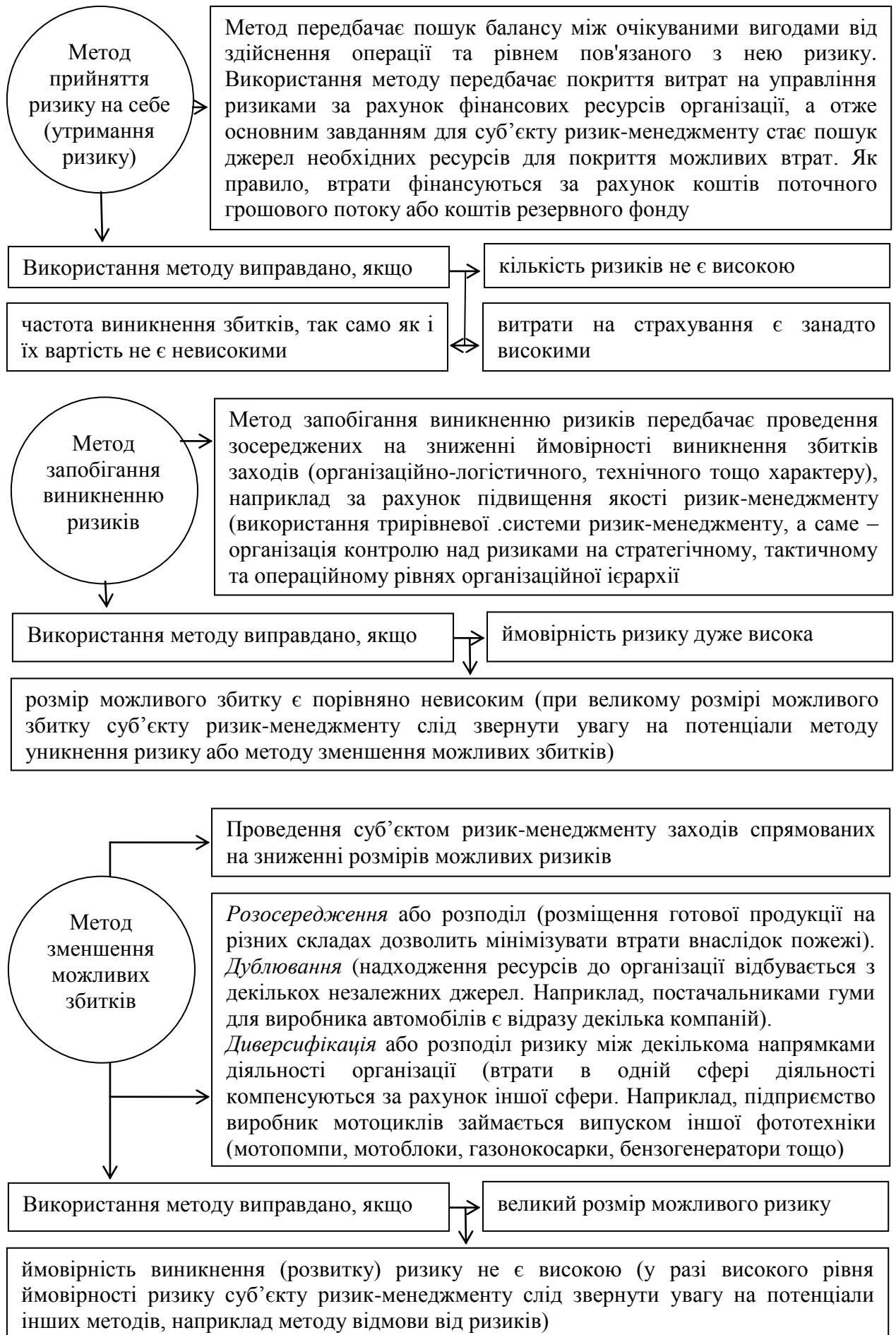
П.2. Методи виявлення ризику

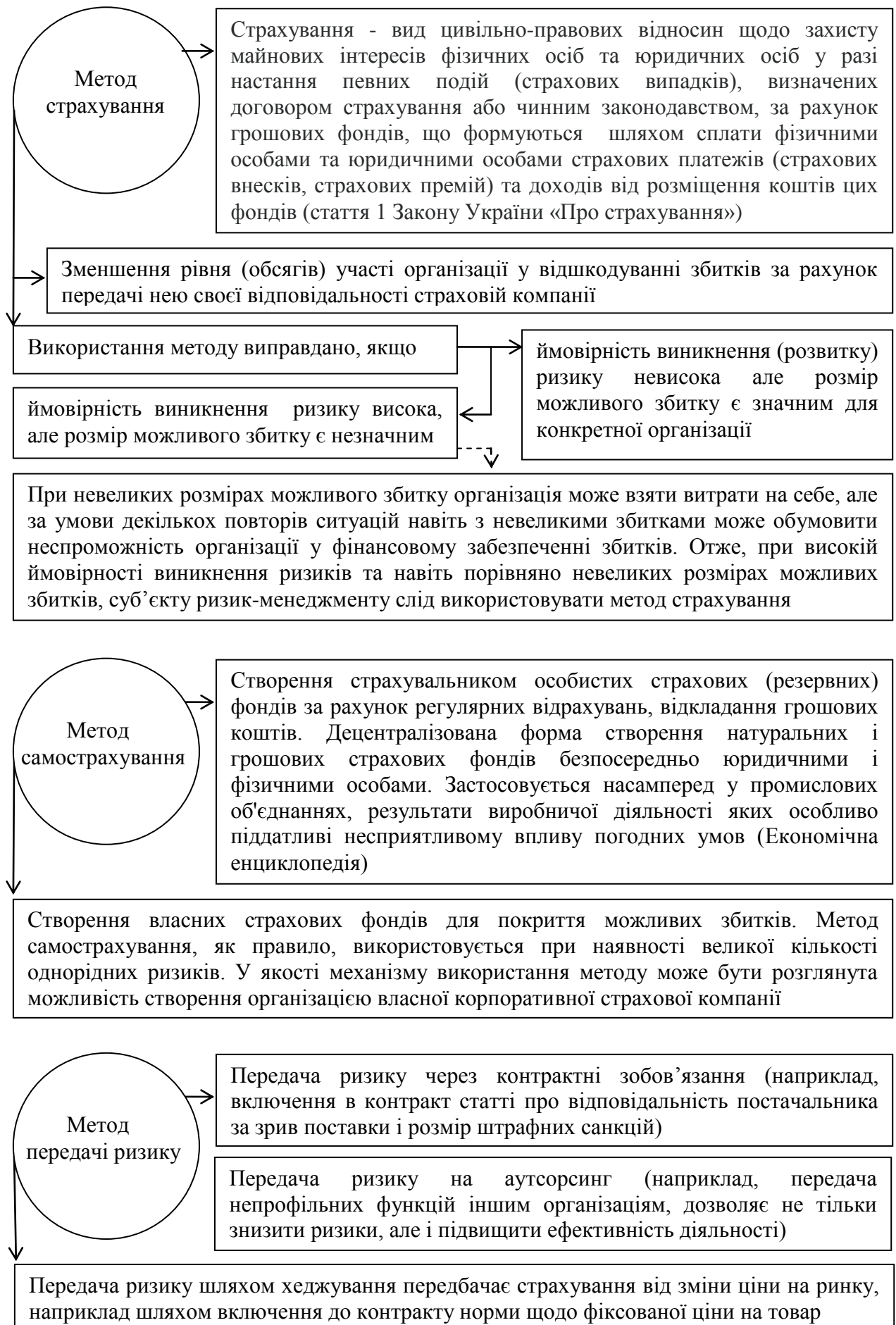


Таблиця 7.1 – Розподіл управлінських рішень щодо адміністрування ризиків (в контексті наукових поглядів Старостіної А.О.)

Характеристи ка збитків	Різновид збитків			
	тривалі	малі	середні	високі
Частота виникнення	дуже висока	висока	низька	дуже низька
Розмір збитків	дуже невеликий	невеликий	середній	великий
Передбачуваність	дуже висока	розумна протягом року	розумна протягом 10 років	мінімальна
Показники які слід взяти до уваги	середні	середні	середні і граничні	граничні
Наслідки для організації	дуже незначні	незначні	відчутні	катастрофічні
Управлінське рішення	ігнорування	самострахування, зниження ризику	зниження ризику, часткове страхування, фінансові гарантії	Страхування, фінансові гарантії









П.3. Фінансування ризику



П. 4. Ознаки вдосконалення системи ризик-менеджменту (ISO 31000-2010)



ТЕМА 8. ІНСТРУМЕНТИ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ (загальна класифікація інструментів ризик-менеджменту; класифікація засобів впливу на ризик; методи управління ризиками; інструменти управління ризиками за сферами діяльності; інструменти управління ризиками відповідно до етапу реалізації проекту)

П.1. Загальна класифікація інструментів ризик-менеджменту та класифікація засобів впливу на ризик

П.2. Методи управління ризиками

П.3. Інструменти управління ризиками за сферами діяльності

П.4. Інструменти управління ризиками відповідно до етапу реалізації проекту

Базова література до теми:

Королькова Е.М. Риск-менеджмент: управление проектными рисками: учебное пособие / Е.М. Королькова. – Тамбов: Изд-во ФГБОУ ВПО «ТГТУ», 2013. – 160 с.

Контрольні запитання

1. Надайте класифікацію інструментів управління проектними ризиками та розкрийте зміст таких напрямів впливу на ризик, як зниження, збереження та передача (під час формулювання відповіді використовуйте приклади з практики функціонування системи ризик-менеджменту тієї організації, у справах якої ви обізнані).

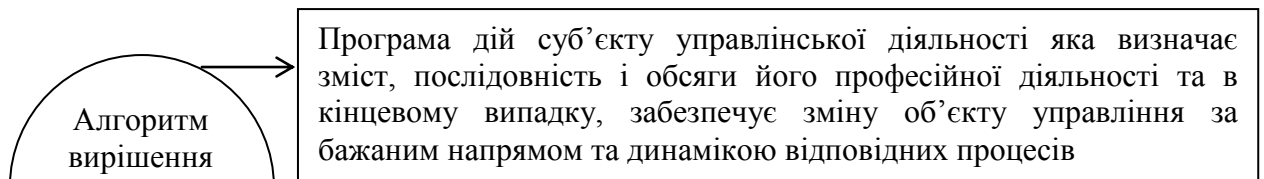
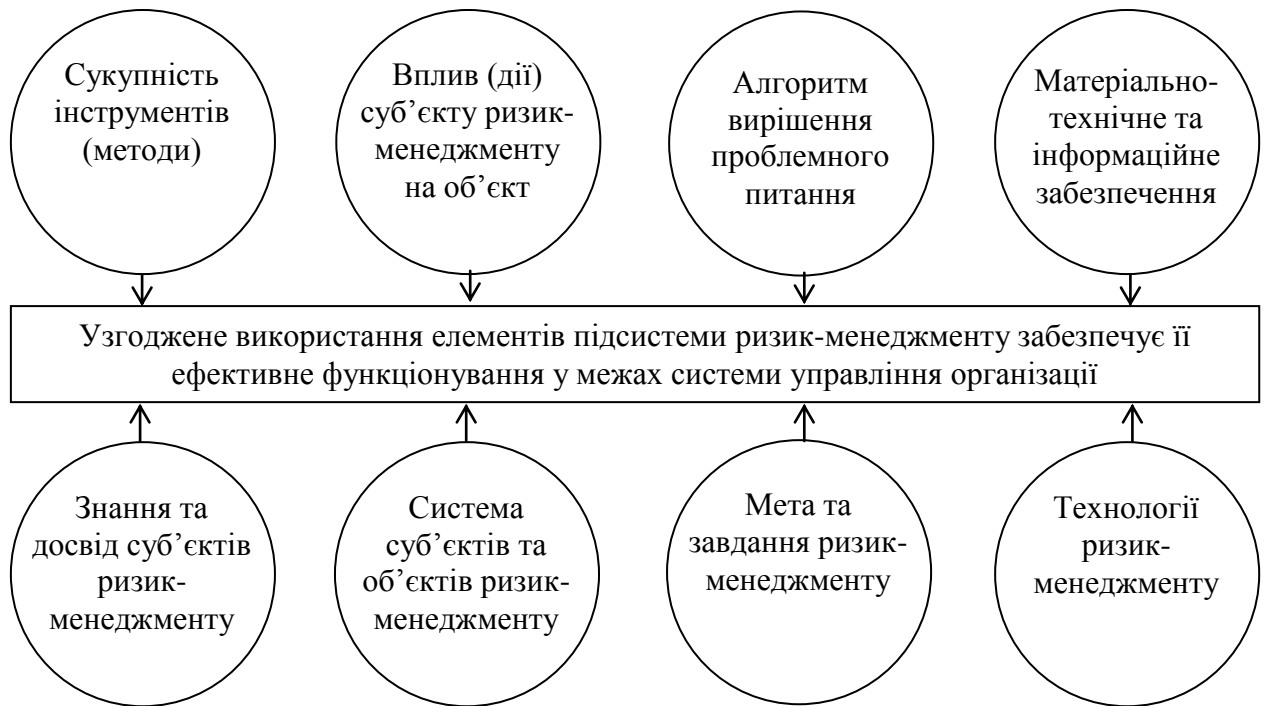
2. Надайте характеристику змісту напрямів диверсифікації ризиків. Розкрийте зміст таких методів управління ризиками як: ухилення, локалізація, дисипація, компенсація (під час формулювання відповіді використовуйте приклади з практики функціонування системи ризик-менеджменту тієї організації, у справах якої ви обізнані).

3. Які з інструментів попередження та контролю проектних ризиків ви знаєте? Розкрийте зміст інструментів попередження та контролю проектних ризиків.

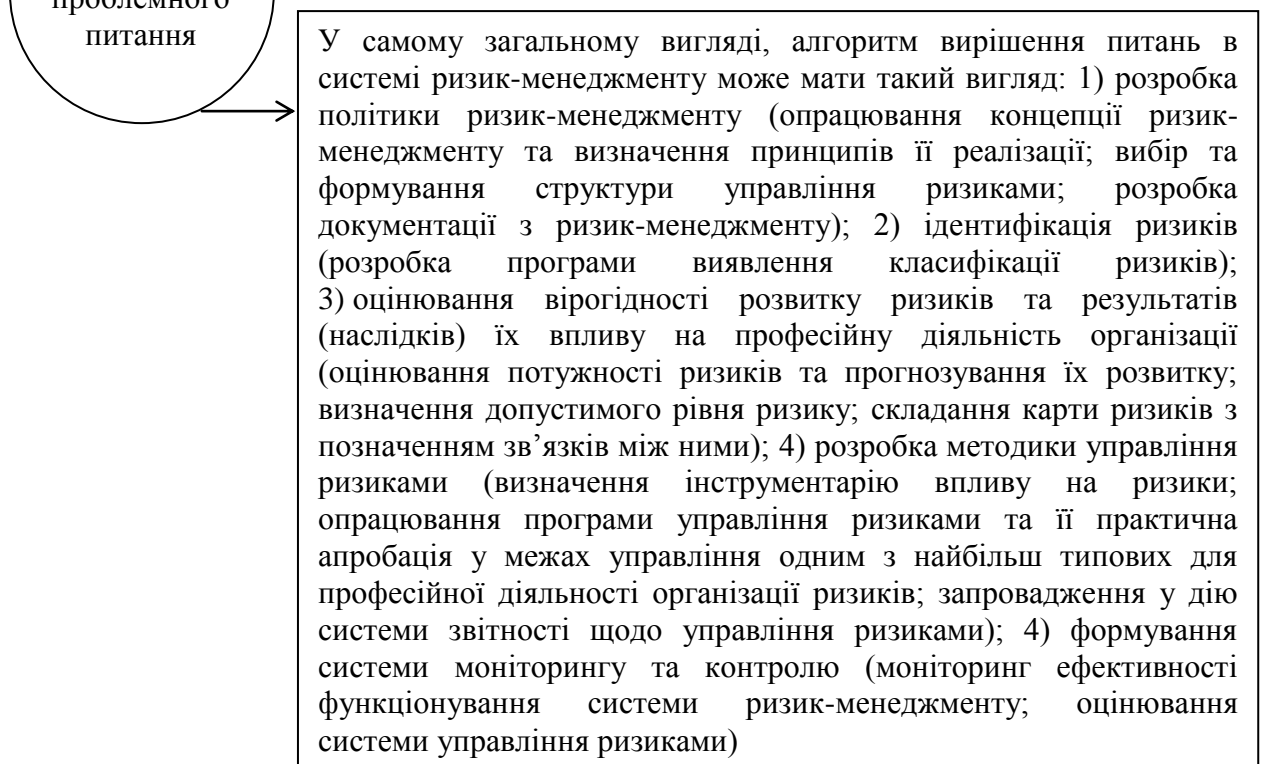
4. Розкрийте зміст інструментарію поглинання ризиків (під час формулювання відповіді наведіть конкретний приклад використання суб'єктом ризик-менеджменту інструментарію поглинання ризиків).

5. Надайте характеристику основним інструментам управління проектними ризиками. Класифікуйте інструменти управління ризиками в залежності від етапу (фази) реалізації проекту.

П.1. Загальна класифікація інструментів ризик-менеджменту та класифікація засобів впливу на ризик

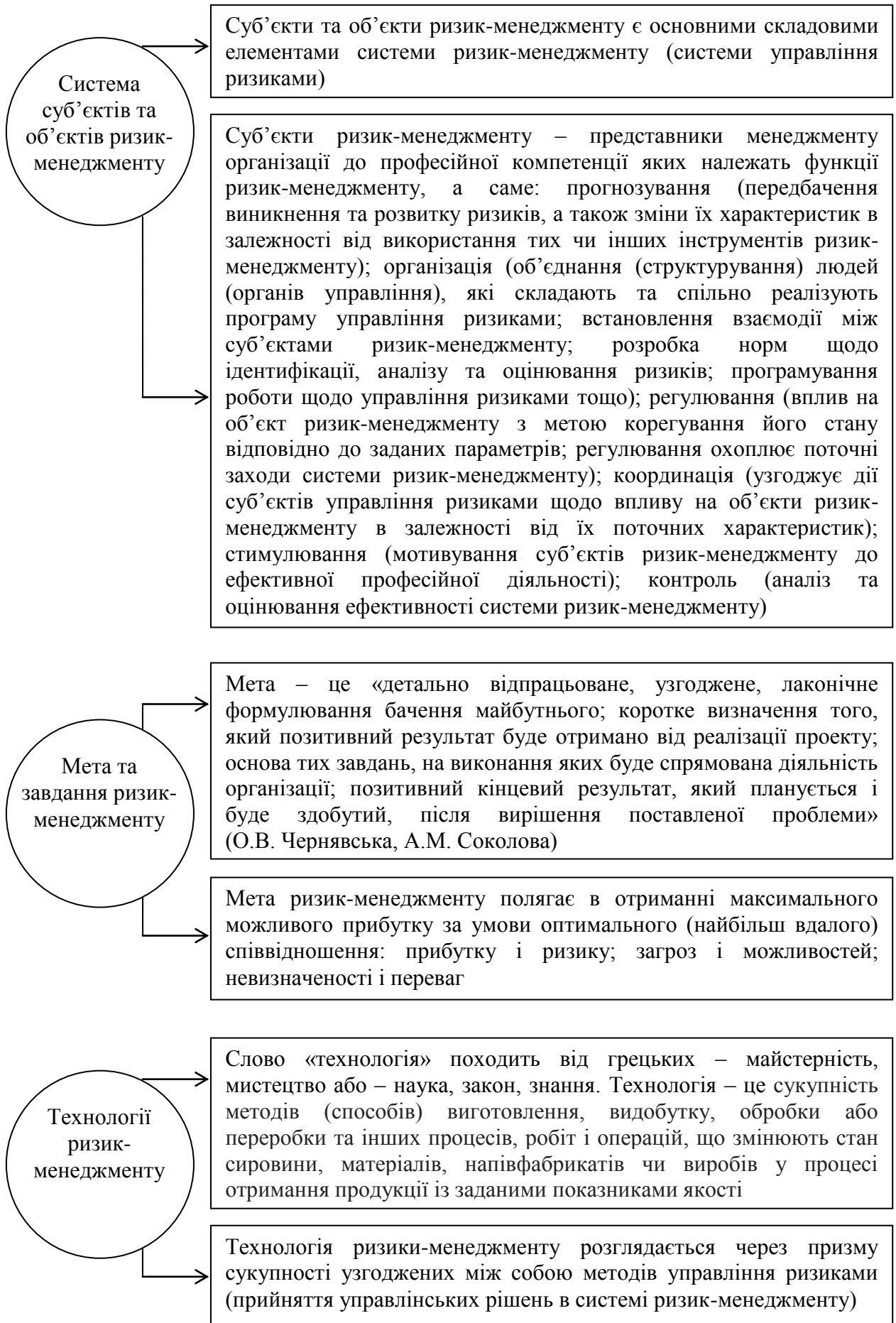


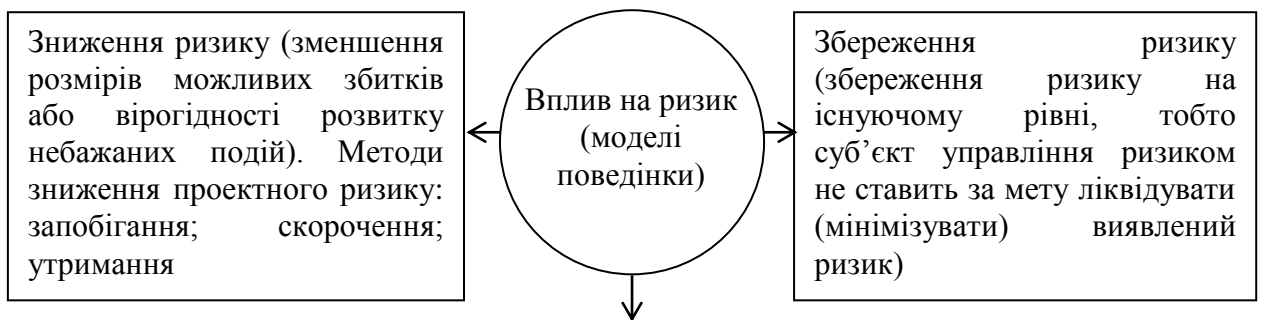
Програма дій суб'єкту управлінської діяльності яка визначає зміст, послідовність і обсяги його професійної діяльності та в кінцевому випадку, забезпечує зміну об'єкту управління за бажаним напрямом та динамікою відповідних процесів



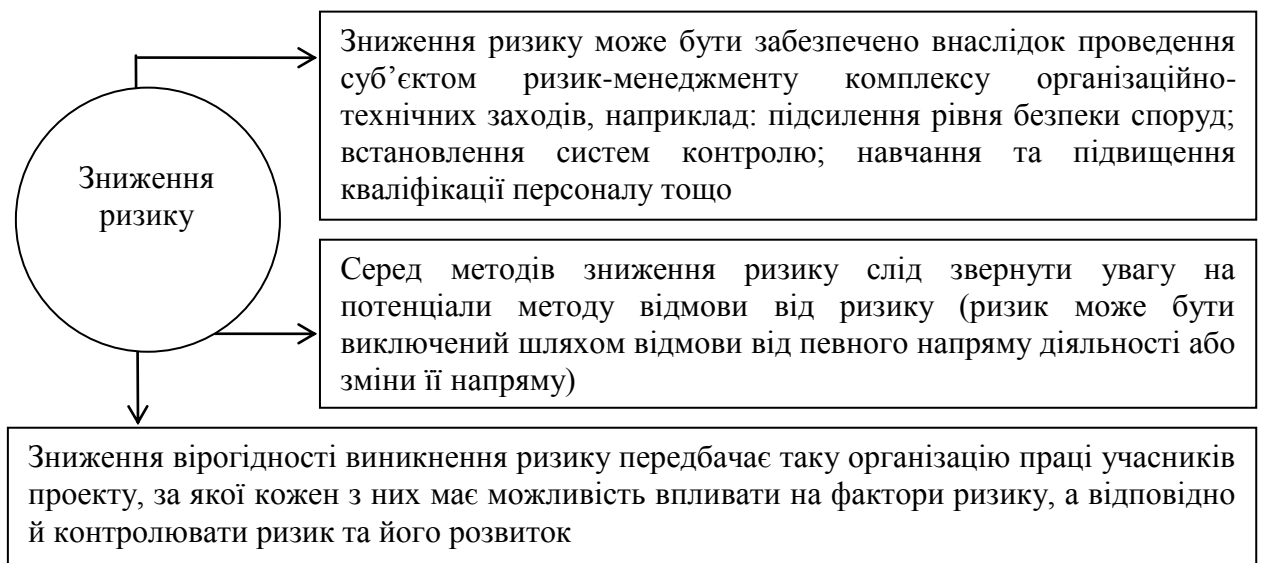
У самому загальному вигляді, алгоритм вирішення питань в системі ризик-менеджменту може мати такий вигляд: 1) розробка політики ризик-менеджменту (опрацювання концепції ризик-менеджменту та визначення принципів її реалізації; вибір та формування структури управління ризиками; розробка документації з ризик-менеджменту); 2) ідентифікація ризиків (розробка програми виявлення класифікації ризиків); 3) оцінювання вірогідності розвитку ризиків та результатів (наслідків) їх впливу на професійну діяльність організації (оцінювання потужності ризиків та прогнозування їх розвитку; визначення допустимого рівня ризику; складання карти ризиків з позначенням зв'язків між ними); 4) розробка методики управління ризиками (визначення інструментарію впливу на ризики; опрацювання програми управління ризиками та її практична апробація у межах управління одним з найбільш типових для професійної діяльності організації ризиків; запровадження у дію системи звітності щодо управління ризиками); 4) формування системи моніторингу та контролю (моніторинг ефективності функціонування системи ризик-менеджменту; оцінювання системи управління ризиками)

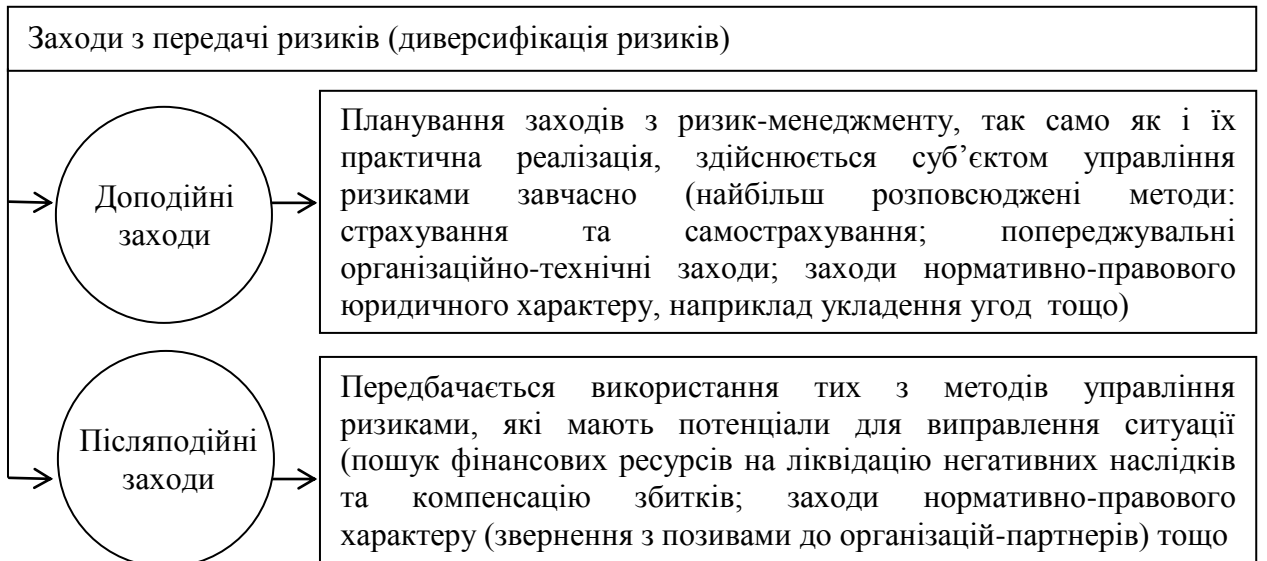
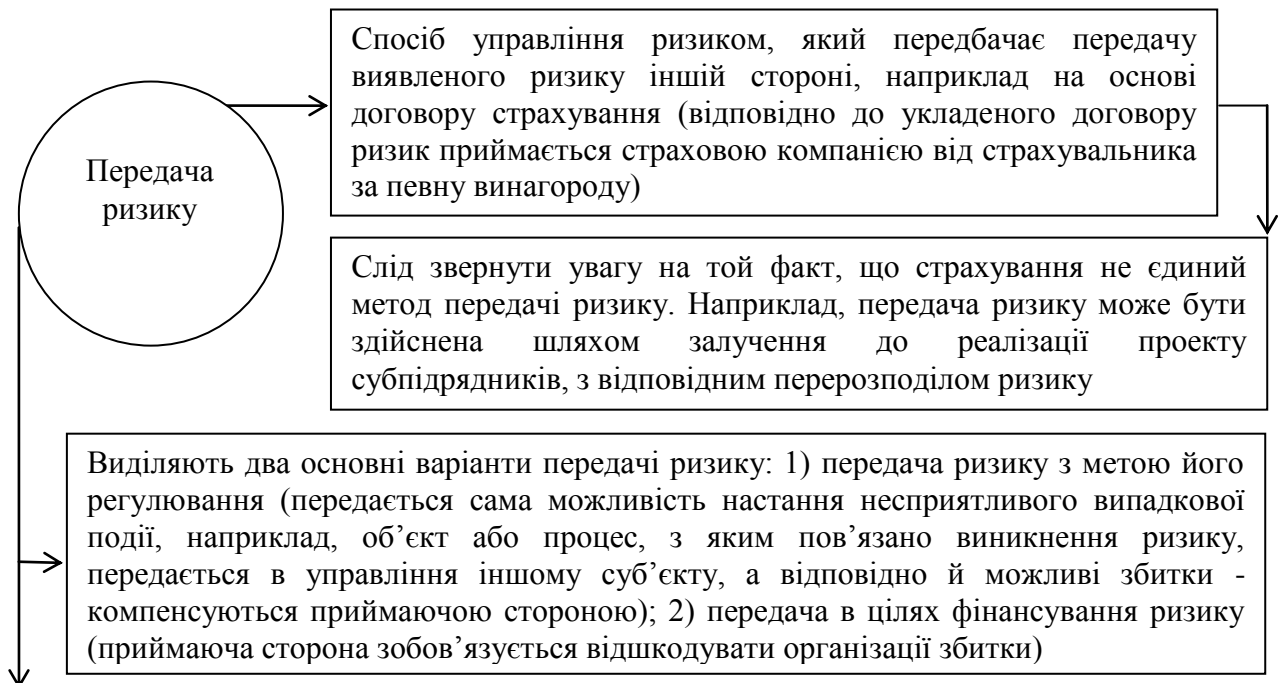
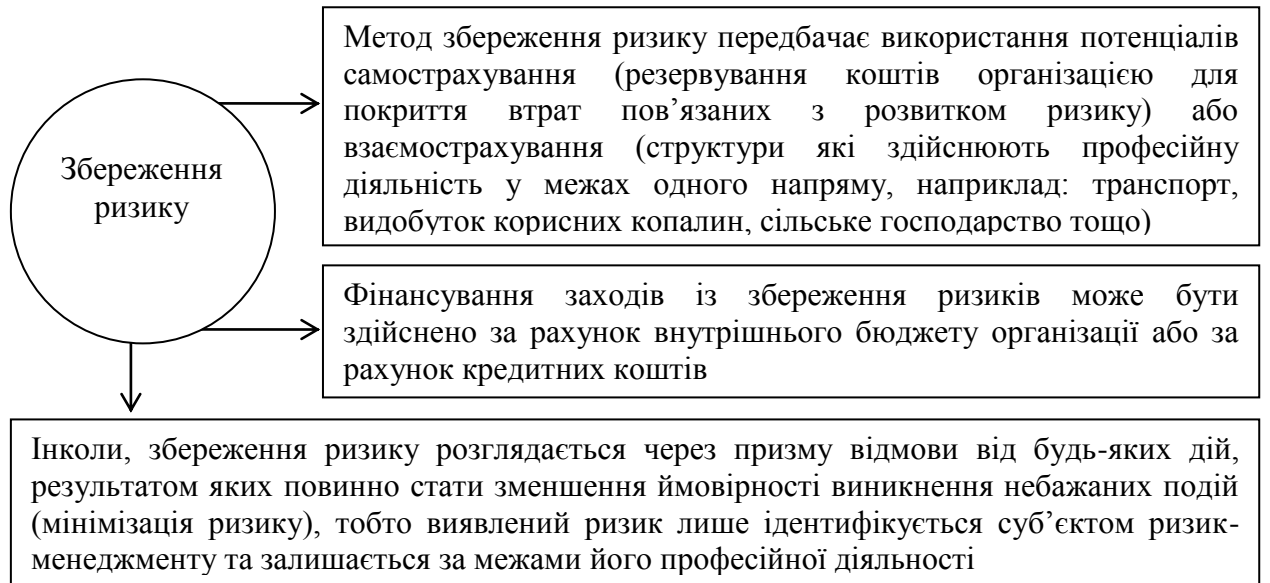






Передача ризику (перекладення відповідальності за ризик третім особам (наприклад, за винагороду) за умови збереженні існуючого рівня ризику. На практиці, передача ризику реалізується через механізм страхування (страхування ризику)





П.2. Методи управління ризиками



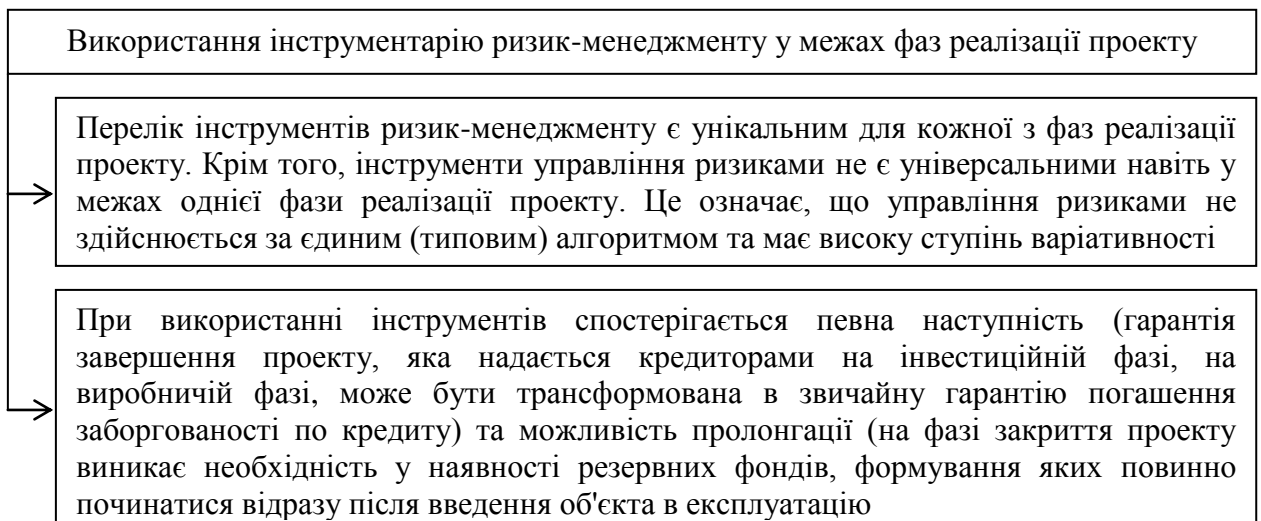


П.3. Інструменти управління ризиками за сферами діяльності





П.4. Інструменти управління ризиками відповідно до етапу реалізації проекту



ТЕМА 9. ЕТАПИ РЕАЛІЗАЦІЇ ПРОГРАМИ РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТУ В ОРГАНІЗАЦІЇ (відповідальність менеджменту організації за якість управління ризиками; комплексний ризик-менеджмент; основні елементи процесу ризик-менеджменту та їх загальна характеристика)

П.1. Відповідальність менеджменту організації за якість управління ризиками

П.2. Ризик - менеджмент: дев'ять основних етапів діяльності

П.3. Культура ризик-менеджменту

Базова література до теми:

Старостіна А.О. Ризик-менеджмент: теорія та практика : навч. посіб. / А.О. Старостіна, В.А. Кравченко. – К.: ІВЦ “Видавницт-во «Політехніка»”, 2004. – 200 с.

Контрольні запитання

1. Ідентифікуйте суб'єктів управління ризиками та визначте їх компетенцію щодо основних заходів ризик-менеджменту.

2. Надайте загальну характеристику елементів системи ризик-менеджменту (під час формулювання відповіді використовуйте приклади з практики функціонування системи ризик менеджменту тієї організації, у справах якої ви обізнані).

3. Розкрийте зміст та послідовність етапів розробки та прийняття схеми управління ризиками в системі організаційного ризик-менеджменту. У межах яких саме заходів найбільш повно може бути розкрита участь топ-менеджменту організації у забезпеченні виконання плану з управління ризиками.

4. Визначте рівні відповідальності суб'єктів ризик-менеджменту за виконання плану з управління ризиками. Ідентифікуйте основних суб'єктів ризик-менеджменту на рівні організації.

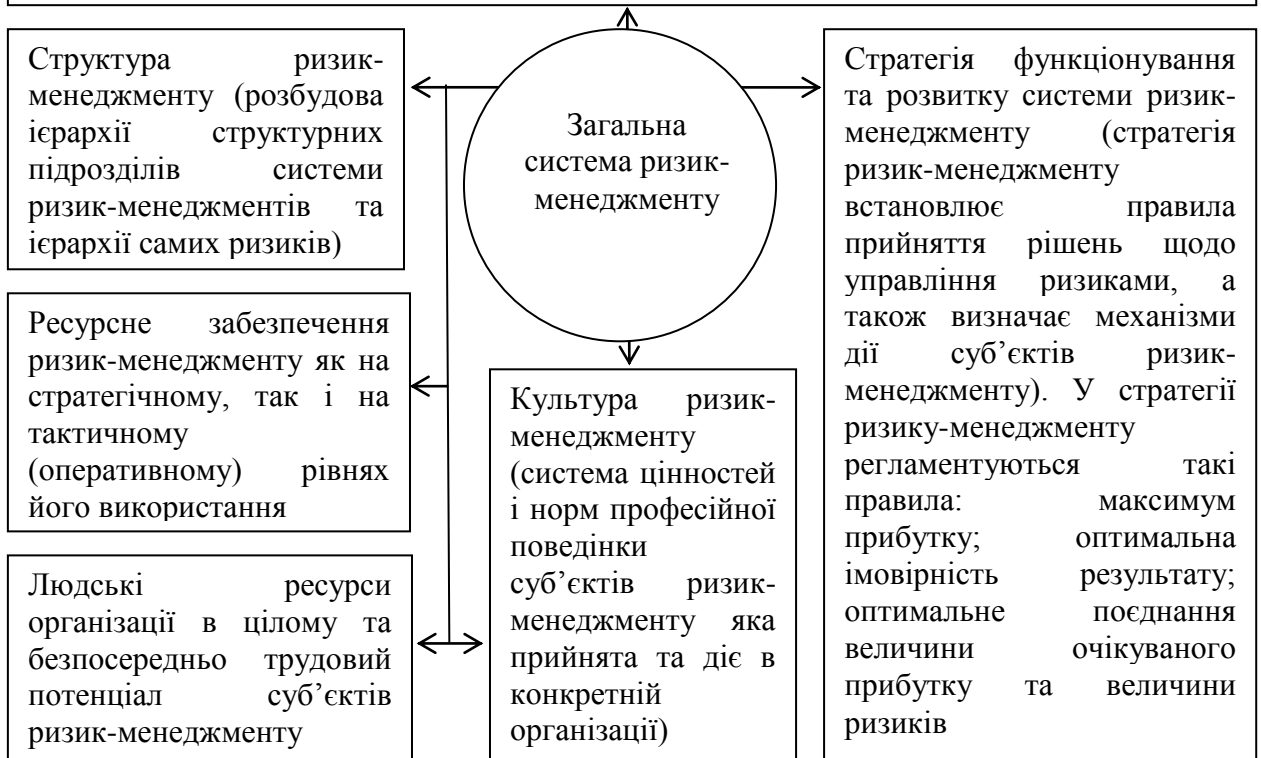
5. Надайте характеристику змісту комунікації та навчання як елементам процесу реалізації принципів ризик-менеджменту в організації.

6. Розкрийте сутність та зміст культури ризик-менеджменту (під час формулювання відповіді використовуйте практику формування культури ризик-менеджменту тієї організації, у справах якої ви обізнані).

П.1. Відповідальність менеджменту організації за якість управління ризиками



Інструменти (інструментарій ризик-менеджменту включає політичні, організаційні, правові, економічні, соціальні тощо інструменти) та методи (базові методи ризик-менеджменту: відмова від ризиків; зниження, передача і ухвалення ризик-менеджменту). Основні інструменти ризик-менеджменту: страхування; відмова від надмірно ризикової діяльності (метод відмови); профілактика або диверсифікація (метод зниження); аутсорсинг витратних ризикових функцій (метод передачі); формування резервів або запасів (метод ухвалення)



Основні етапи реалізації стратегії ризик-менеджменту на практиці

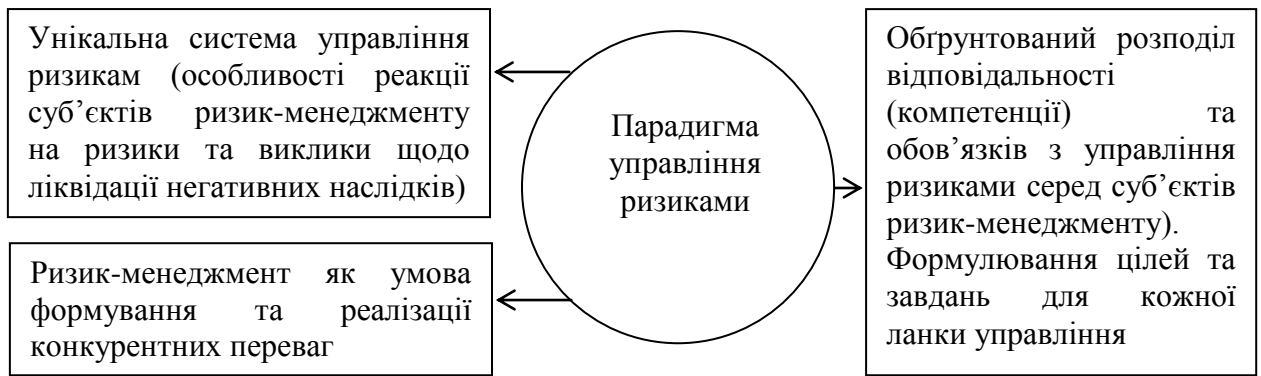
Перший етап – зосередження уваги суб'єкту ризик-менеджменту на питаннях: виявлення ризиків та їх всебічного оцінювання; з'ясування напрямів протидії ризикам та оцінювання їх ефективності. У межах цього етапу, будь-який бізнес процес (укладення угоди; вихід на новий ринок тощо) повинен розглядатись через призму ризик-менеджменту. Про високий рівень ефективності реалізації першого етапу може свідчити той факт, що заплановані бізнес-процеси відбуваються у межах визначених норм, тобто без суттєвих відхилень

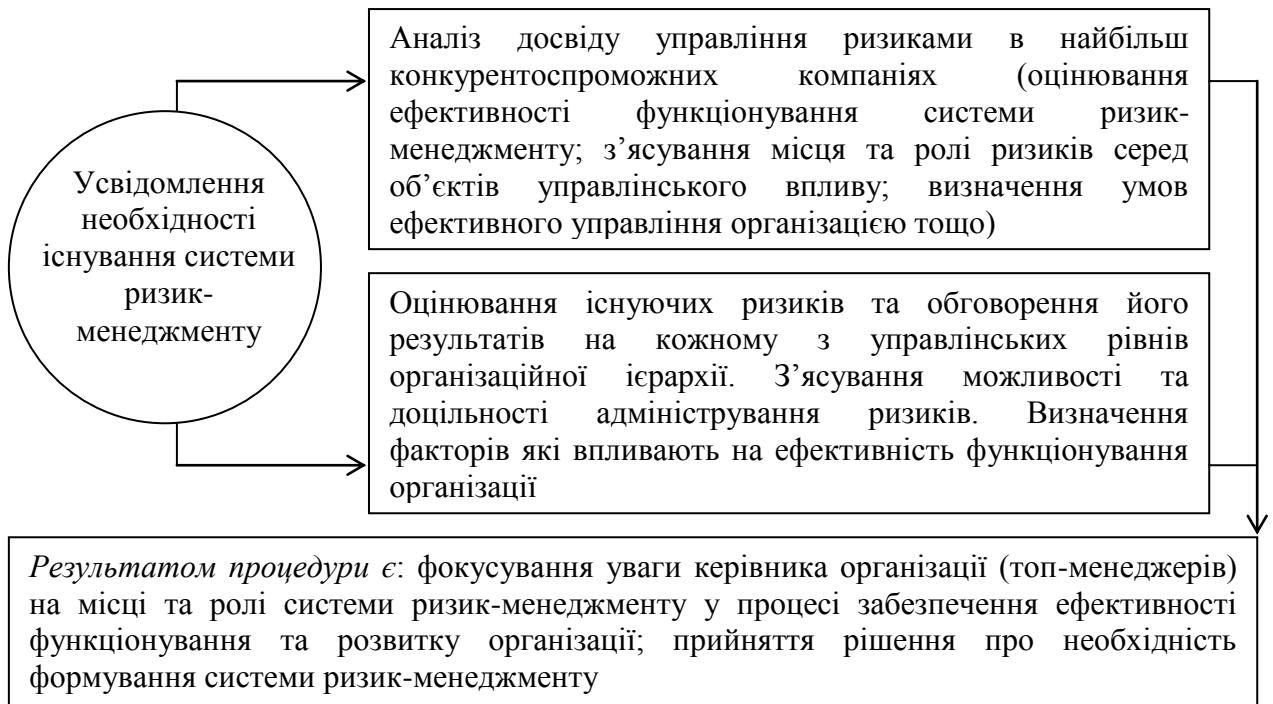
Другий етап – зосередження уваги суб'єкту ризик-менеджменту на питаннях удосконалення системи управління ризиками, перш за все за рахунок мінімізації стандартів відхилення. У межах цього етапу стандарти ризик-менеджменту стають більш жорсткими

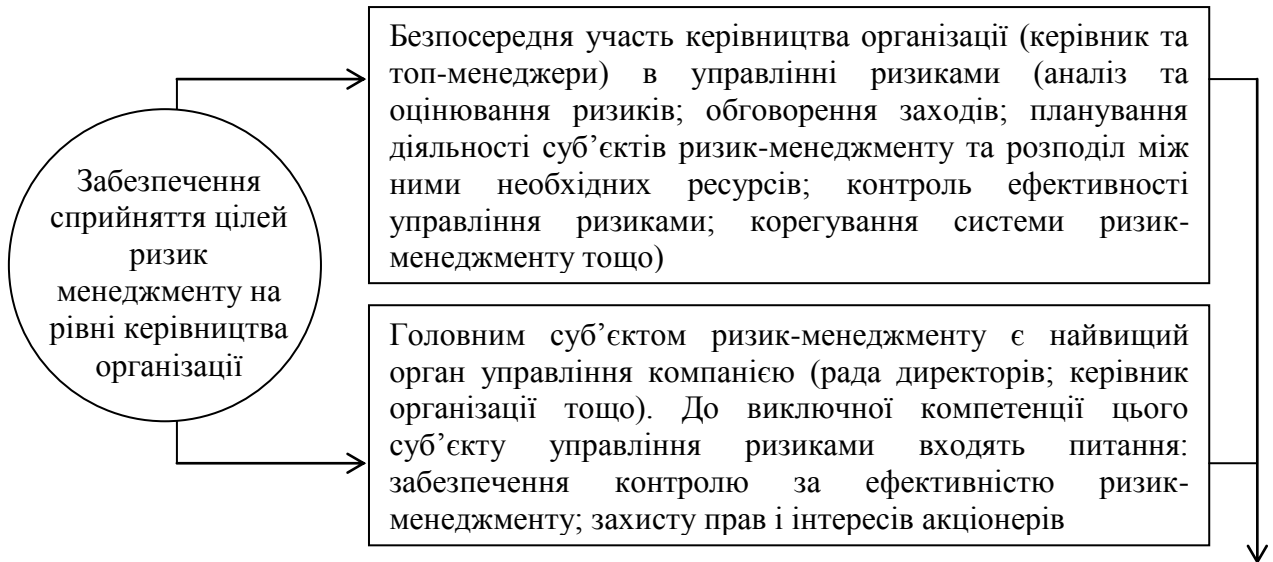
Третій етап – сприйняття ризику на рівні інструменту для підвищення конкурентоспроможності компанії (ризик – інструмент підвищення ринкової вартості компанії). Суб'єкти ризик-менеджменту, з одного боку, мінімізують найбільш потужні (небезпечні) ризики, а з іншого – створюють підґрунтя для виникнення ризику (вихід компанії на нові ринки; випуск нової продукції тощо)

П.2. Ризик - менеджмент: дев'ять основних етапів діяльності

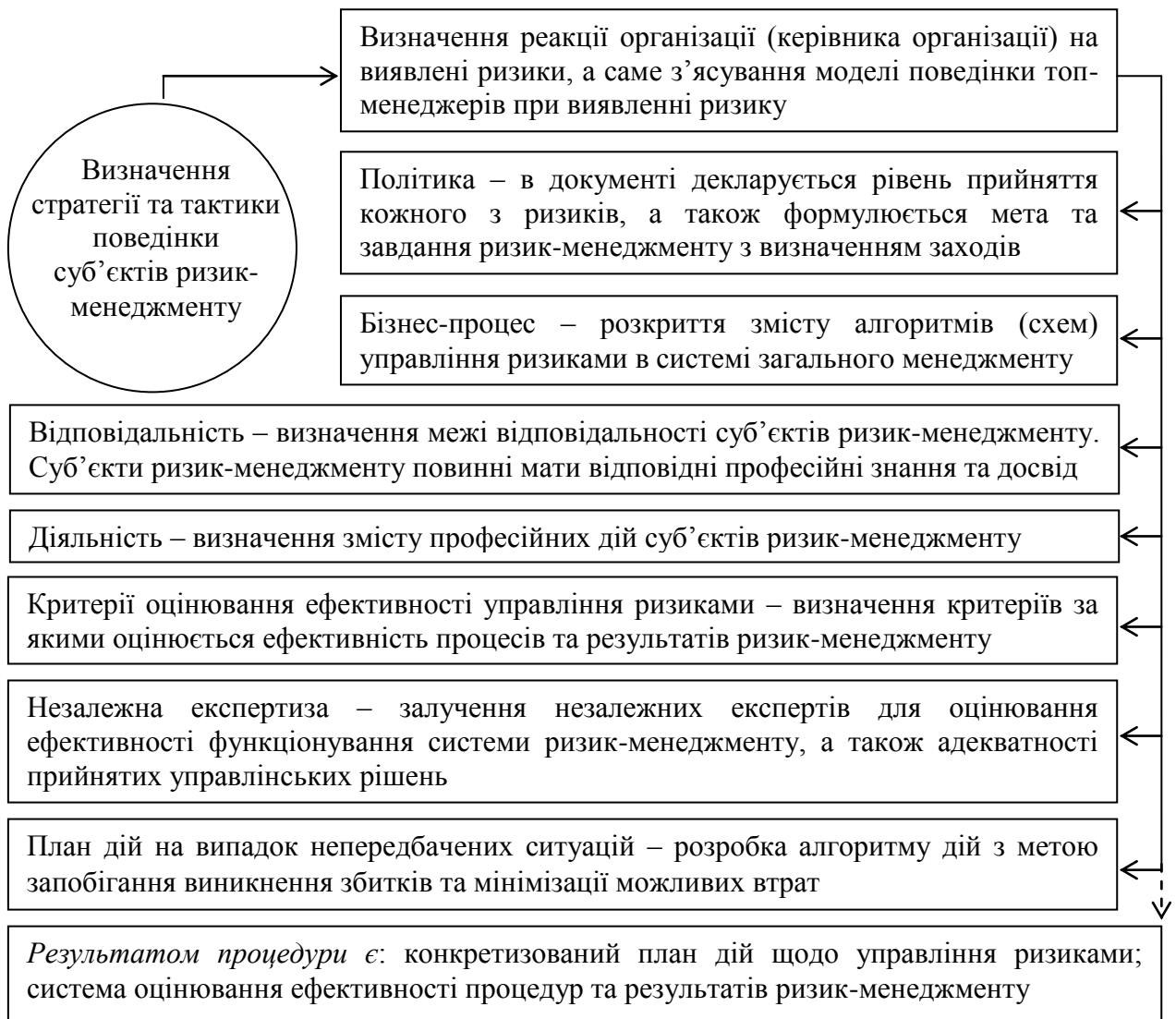


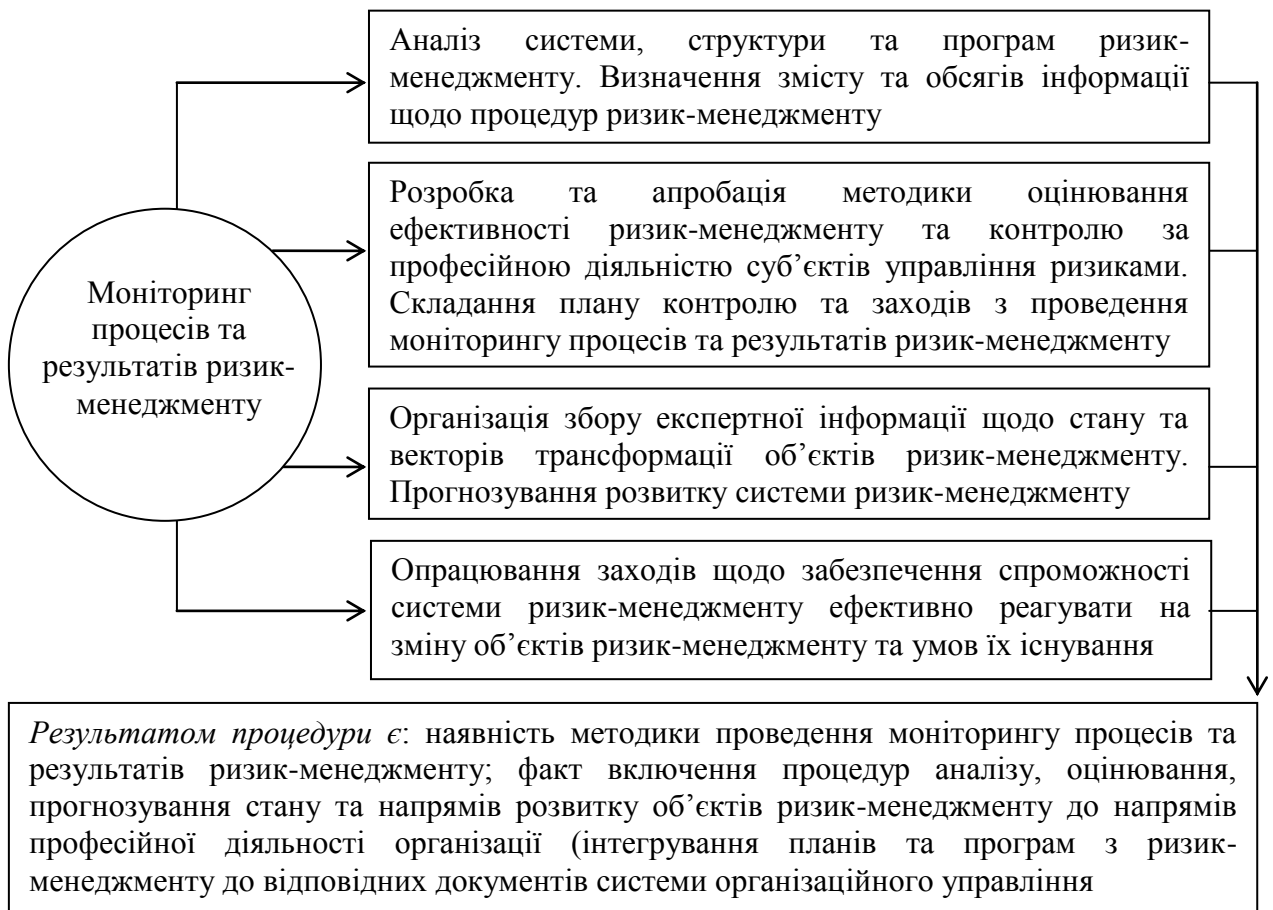
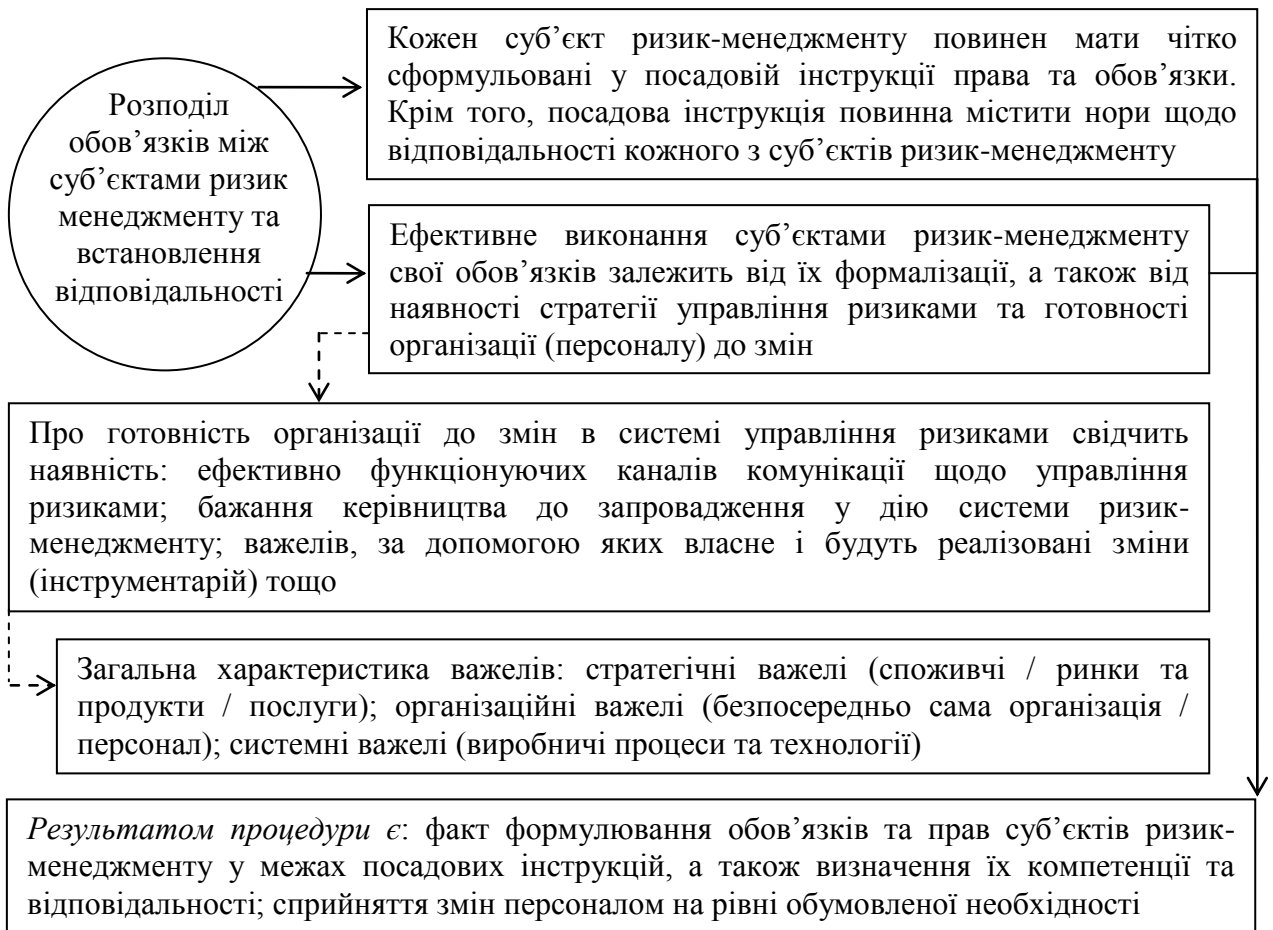


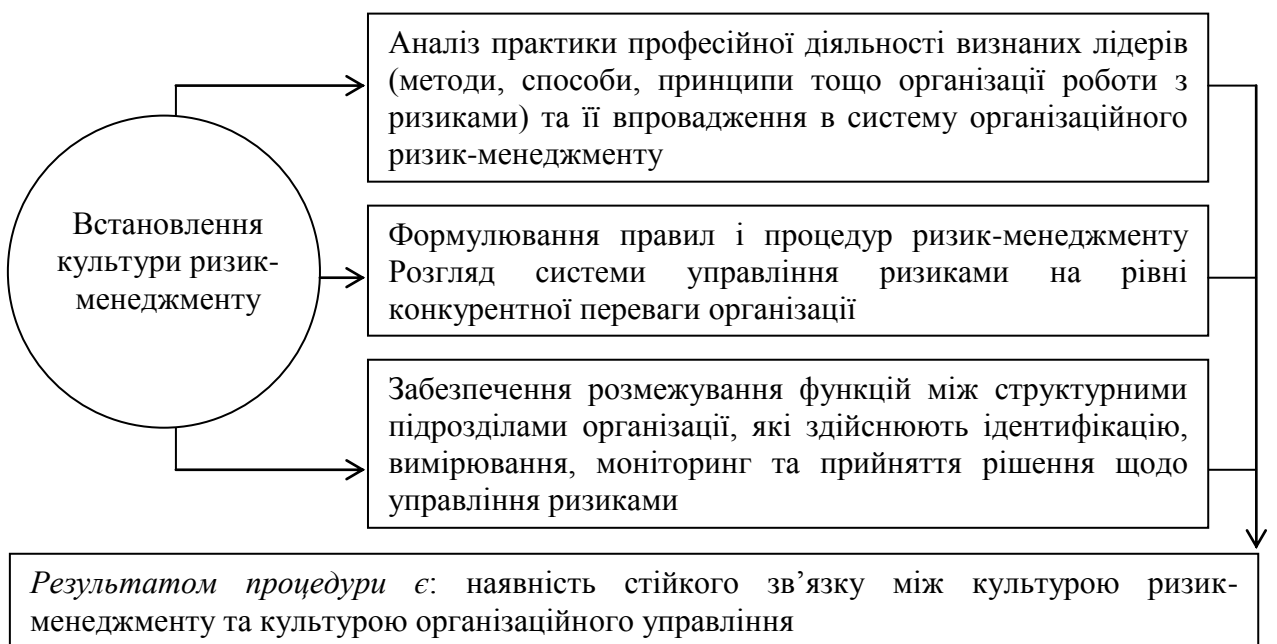
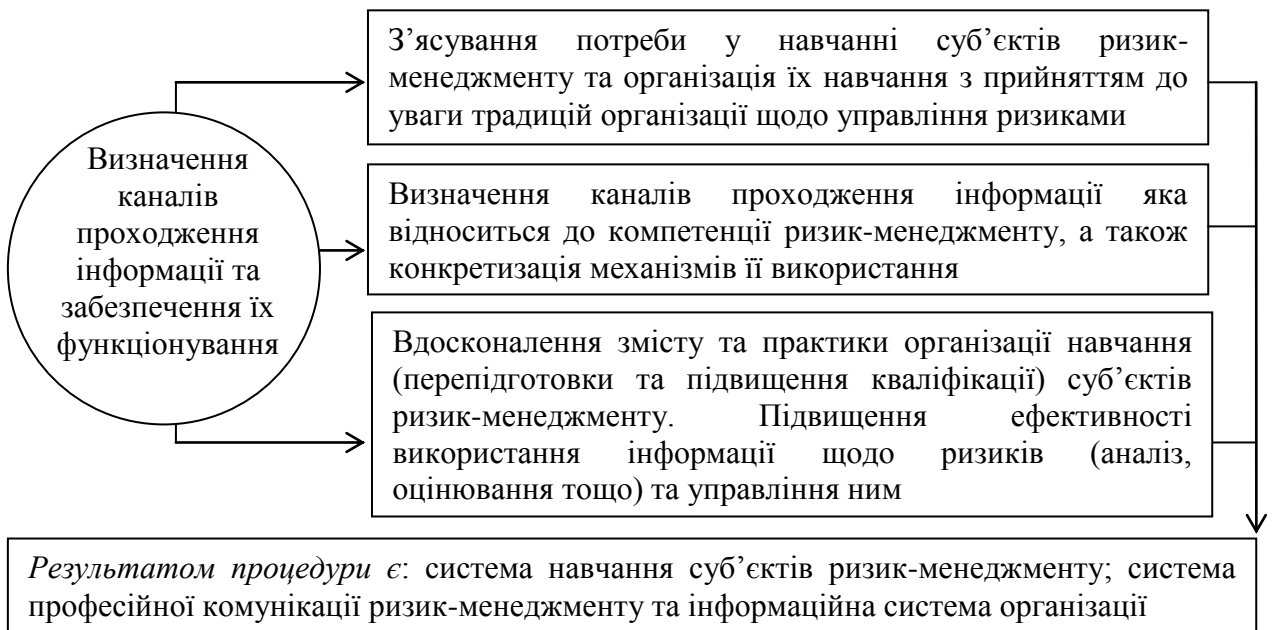
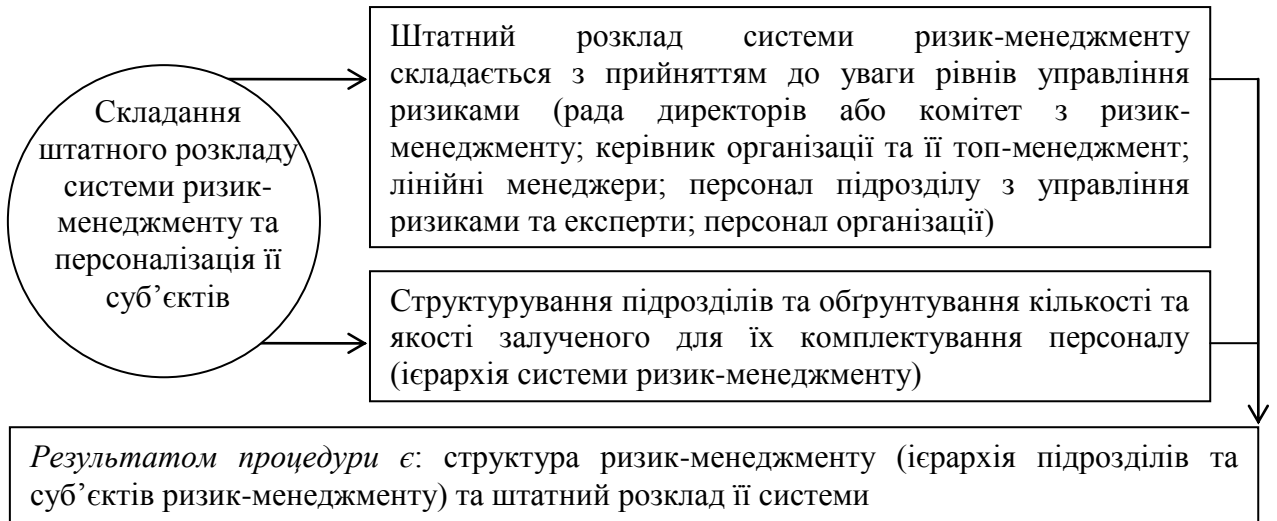




Результатом процедури є: своєчасно опрацьована стратегія ризик-менеджменту та ефективно діюча модель управління ризиками; система управління яка гарантує перевагу інтересів акціонерів над інтересами топ-менеджменту; факт позиціонування процедур ризик-менеджменту серед функціональних обов'язків керівників організації







П.3. Культура ризик-менеджменту



ТЕМА 10. РИЗИК-АНАЛІЗ: ЗМІСТ ТА ОСНОВНІ ІНСТРУМЕНТИ (процедура аналізу проектних ризиків; підходи до аналізу проектних ризиків; інструменти ризик-аналізу; метод SWOT-аналізу в оцінюванні ризиків; сутність якісного аналізу проектних ризиків; ідентифікація ризиків; оцінювання вірогідності розвитку ідентифікованого ризику).

П.1. Процедура аналізу проектних ризиків та підходи до їх аналізу

П.2. Інструменти ризик-аналізу та метод SWOT-аналізу в оцінюванні ризиків

П.3. Ідентифікація ризиків. Діаграма Ісікави та метод прямої інспекції

П.4. Оцінювання вірогідності розвитку ідентифікованого ризику

Базова література до теми:

Королькова Е.М. Риск-менеджмент: управление проектными рисками: учебное пособие / Е.М. Королькова. – Тамбов: Изд-во ФГБОУ ВПО «ТГТУ», 2013. – 160 с.

Контрольні запитання

1. Ідентифікуйте основні проблеми які виникають під час оцінювання ефективності проекту. Які методи використовуються для аналізу ризиків проекту та оцінювання його стійкості?

2. Розкрийте зміст аналізу проектних ризиків (під час формулювання відповіді зверніть увагу на методи якісного та кількісного оцінювання).

3. Надайте загальну характеристику методів аналізу проектних ризиків (під час формулювання відповіді зверніть увагу на потенціали методів експертного оцінювання, SWOT-аналізу, рози (зірки) та спіралі ризиків, консервативного прогнозування, ставки відсотка з врахуванням ризиків, критичних значень).

4. Розкрийте потенціали основних джерел отримання інформації про існуючі та можливі ризики (під час формулювання відповіді використовуйте досвід функціонування системи ризик-менеджменту тієї організації, у справах якої ви обізнані).

5. Надайте характеристику змісту та потенціалу використання метода експертних оцінок (під час формулювання відповіді зверніть увагу на розділи листа опитування та алгоритм процедури експертного оцінювання).

7. Розкрийте зміст та структуру SWOT-аналізу та методу Дельфі, а також визначте їх потенціали для підвищення ефективності функціонування системи ризик-менеджменту. Порівняйте потенціали методу проектів-аналогів, методу «риб'ячий кістяк» та методу «дерево проблем».

8. Розкрийте зміст та структуру методу прямої інспекції, методу розбудови дерева подій та методу «події-наслідки», а також визначте їх потенціали для підвищення ефективності системи ризик-менеджменту.

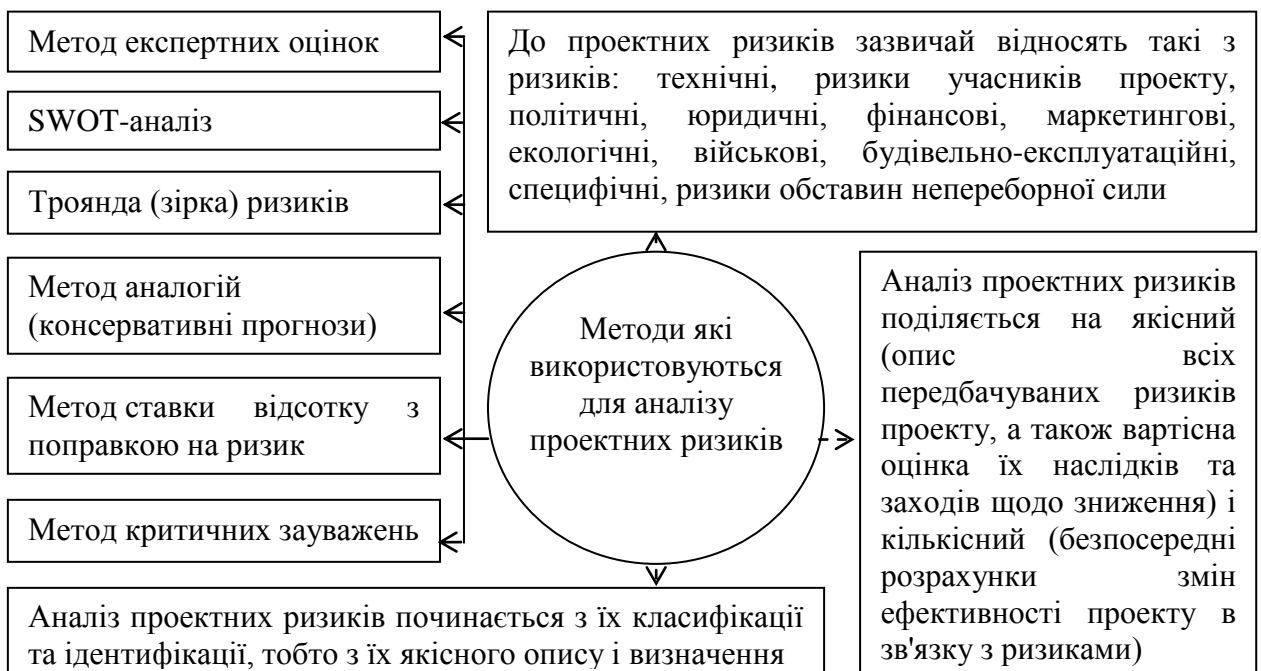
П.1. Процедура аналізу проектних ризиків та підходи до їх аналізу

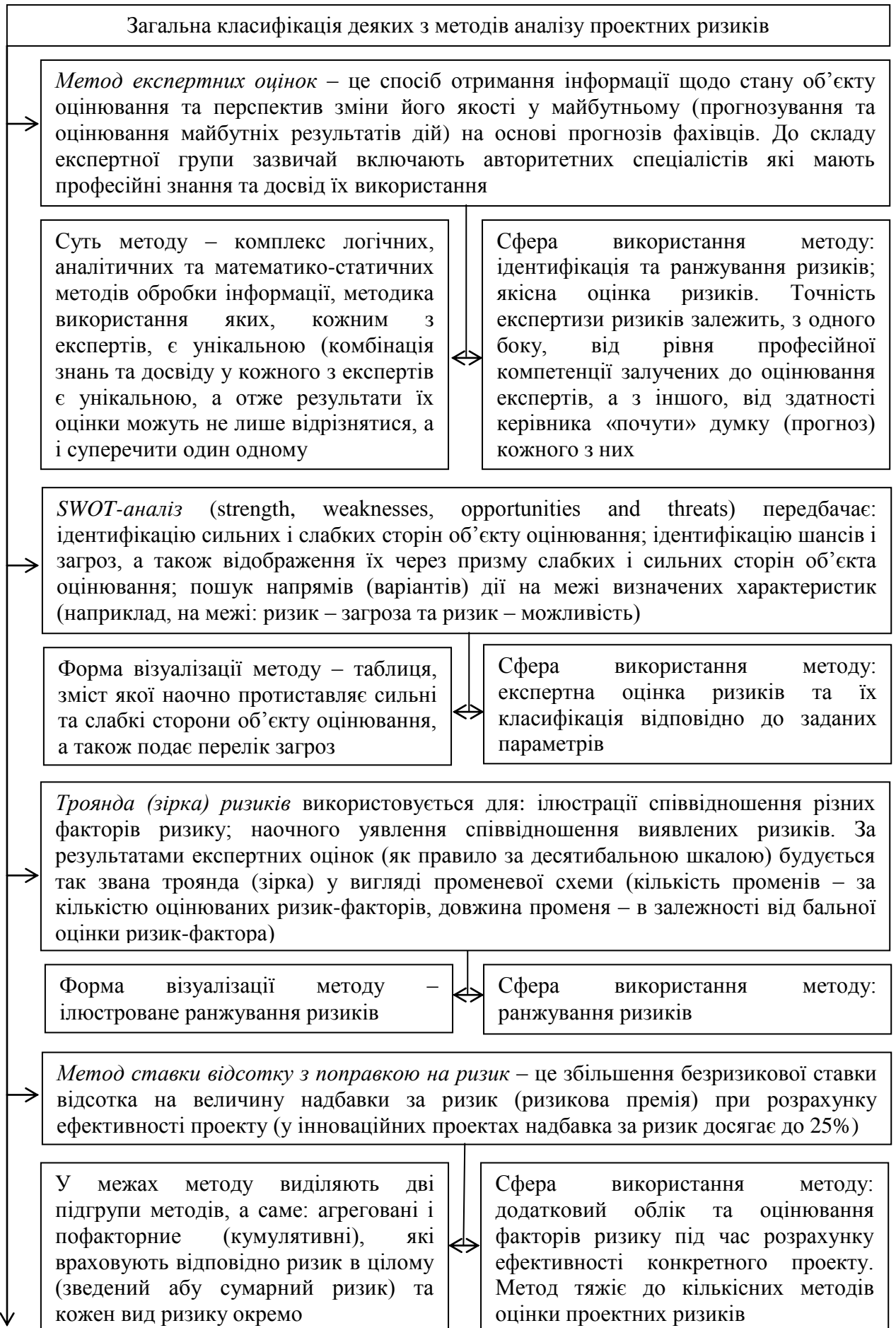


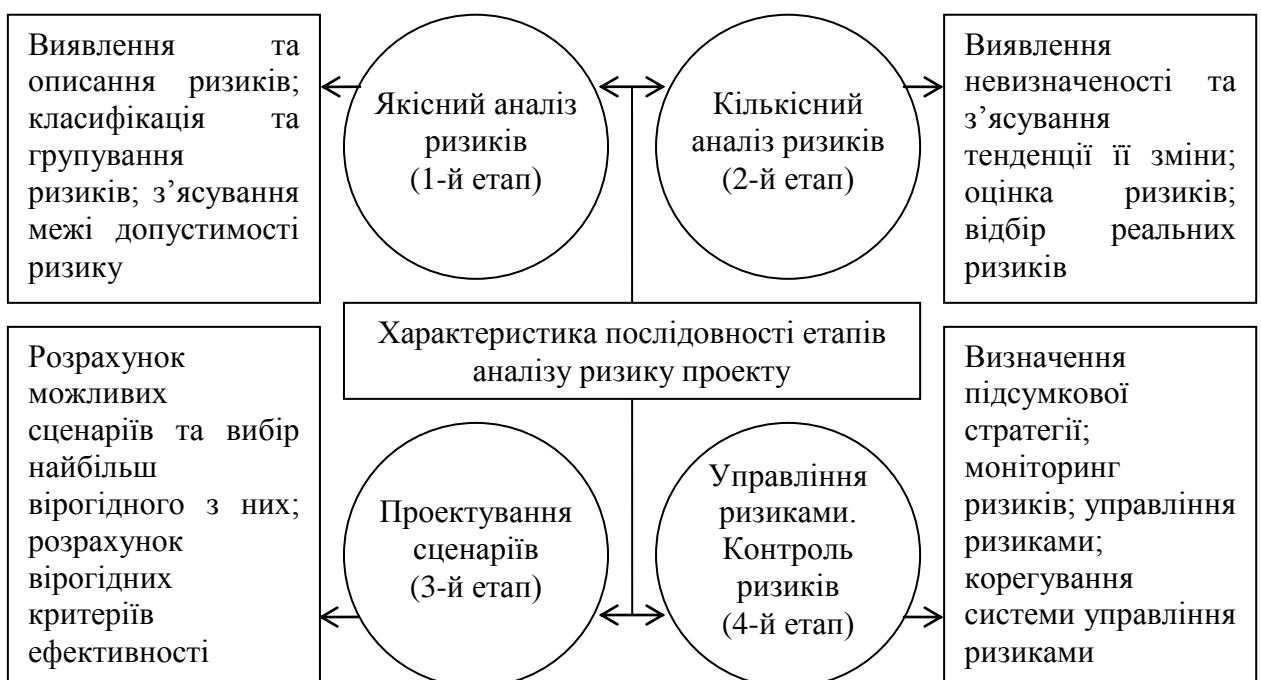
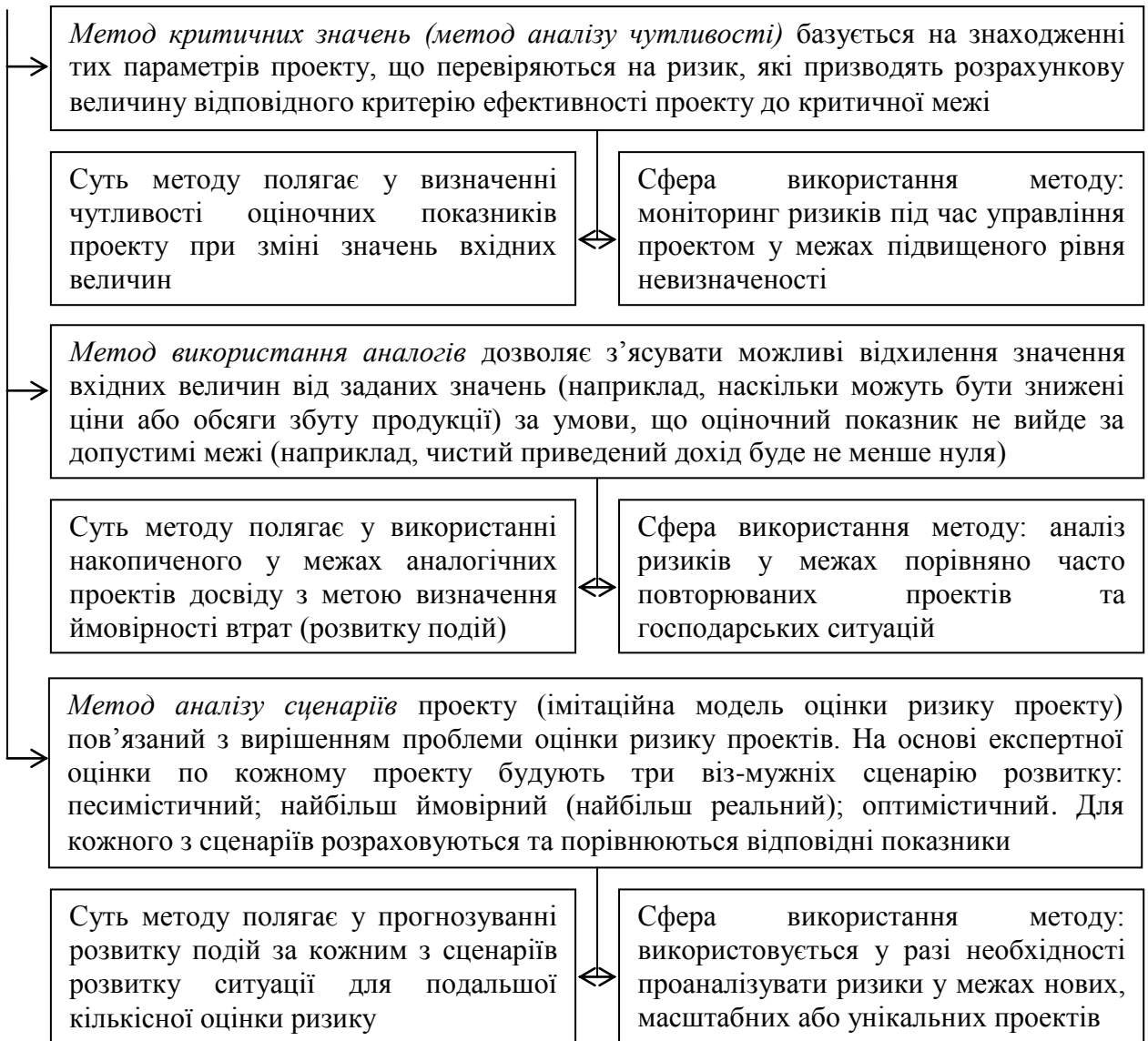


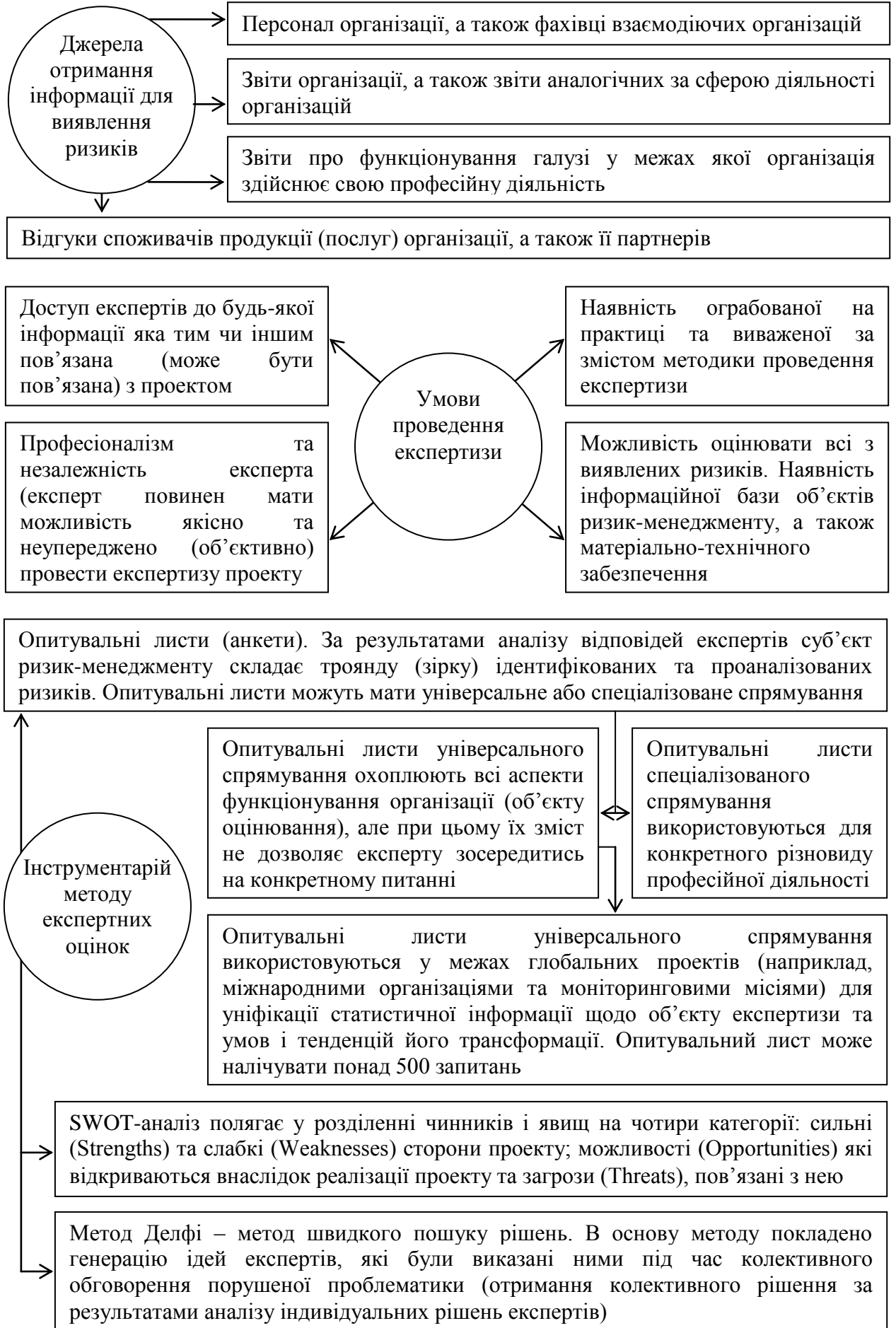


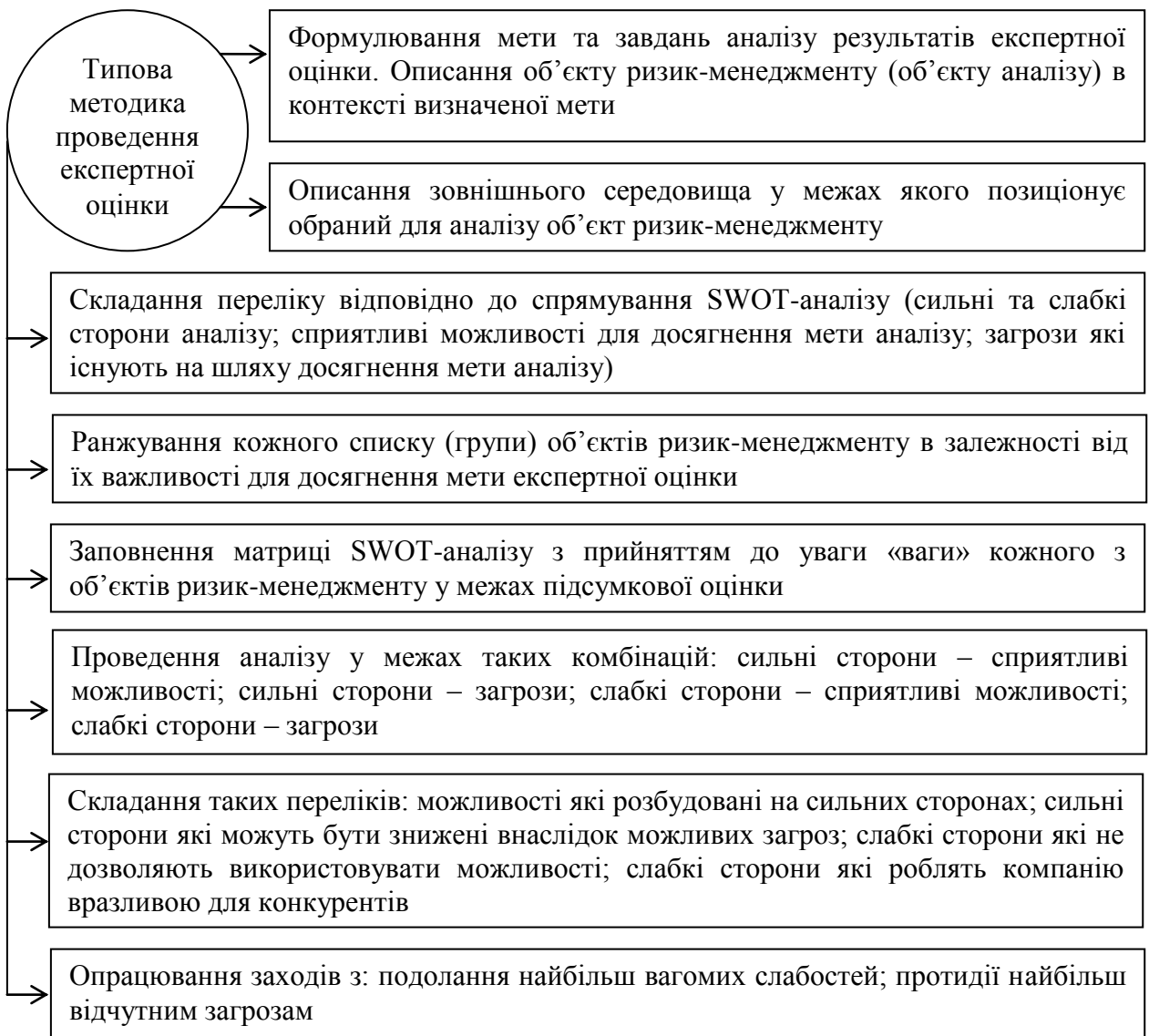
П.2. Інструменти ризик-аналізу та метод SWOT-аналізу в оцінюванні ризиків

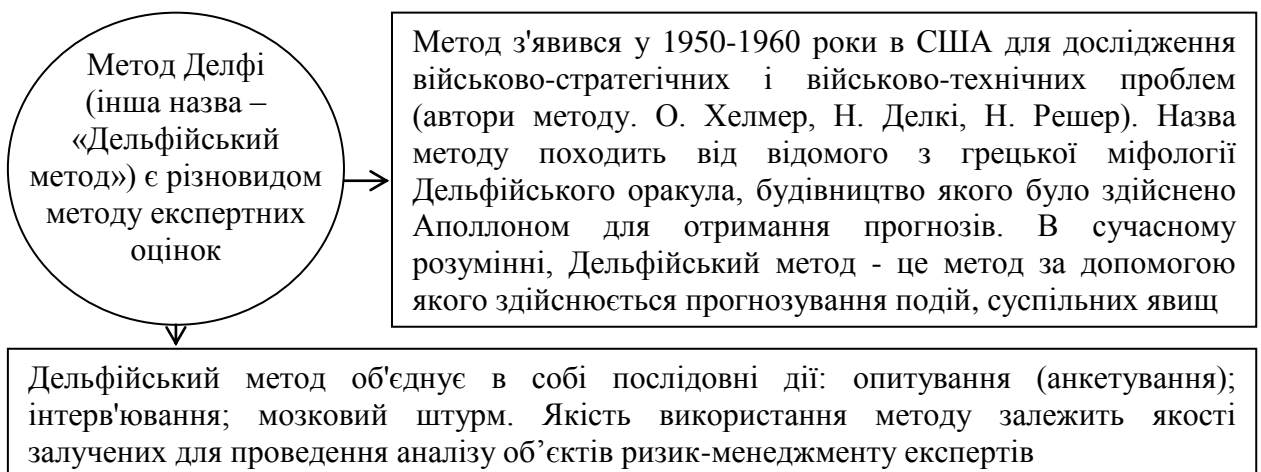


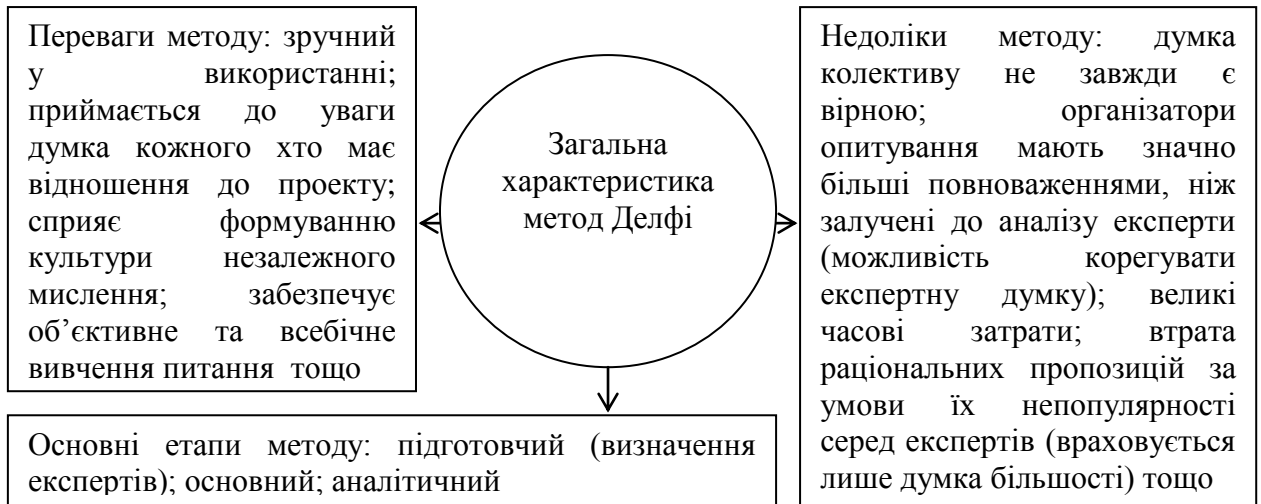




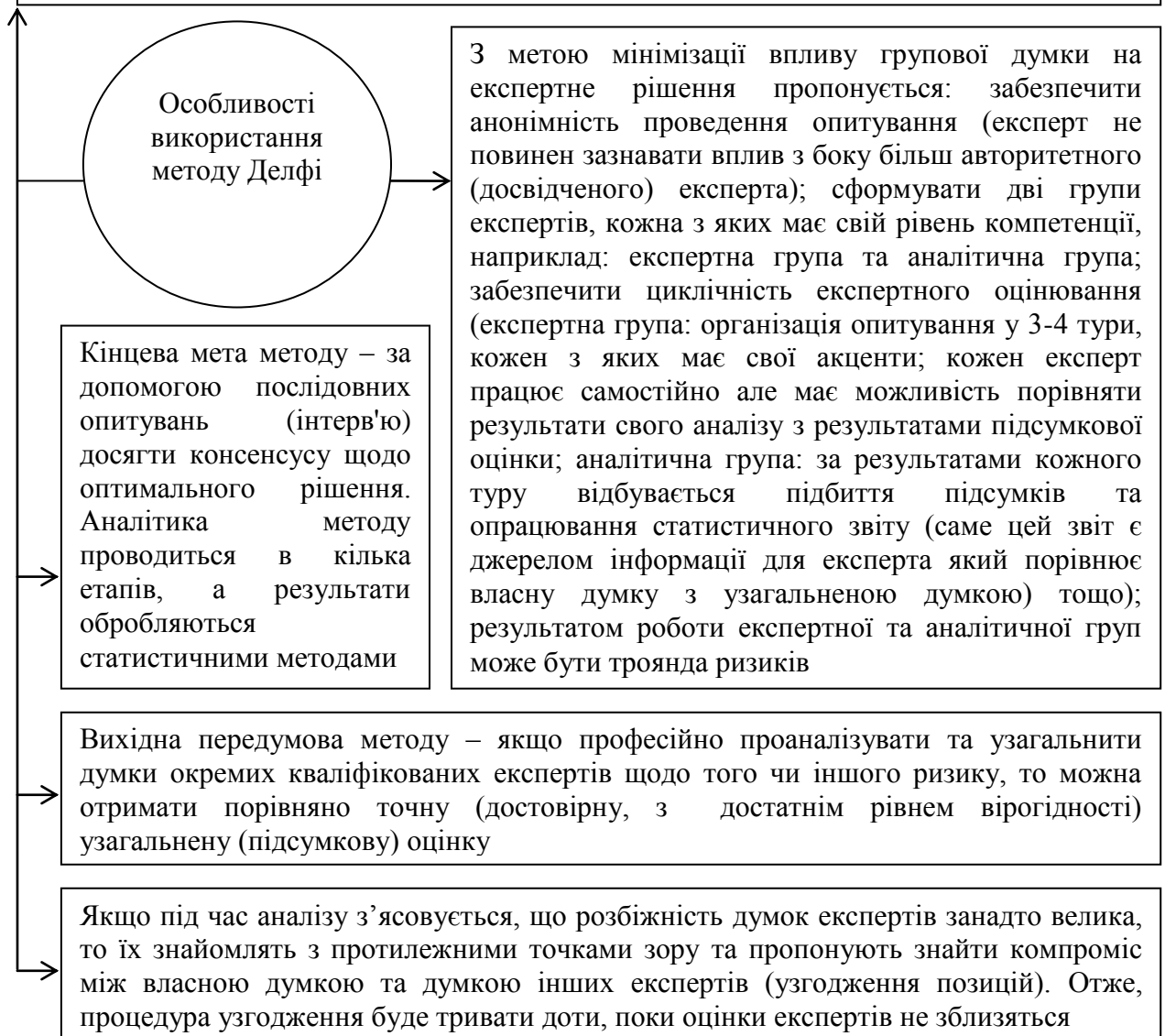




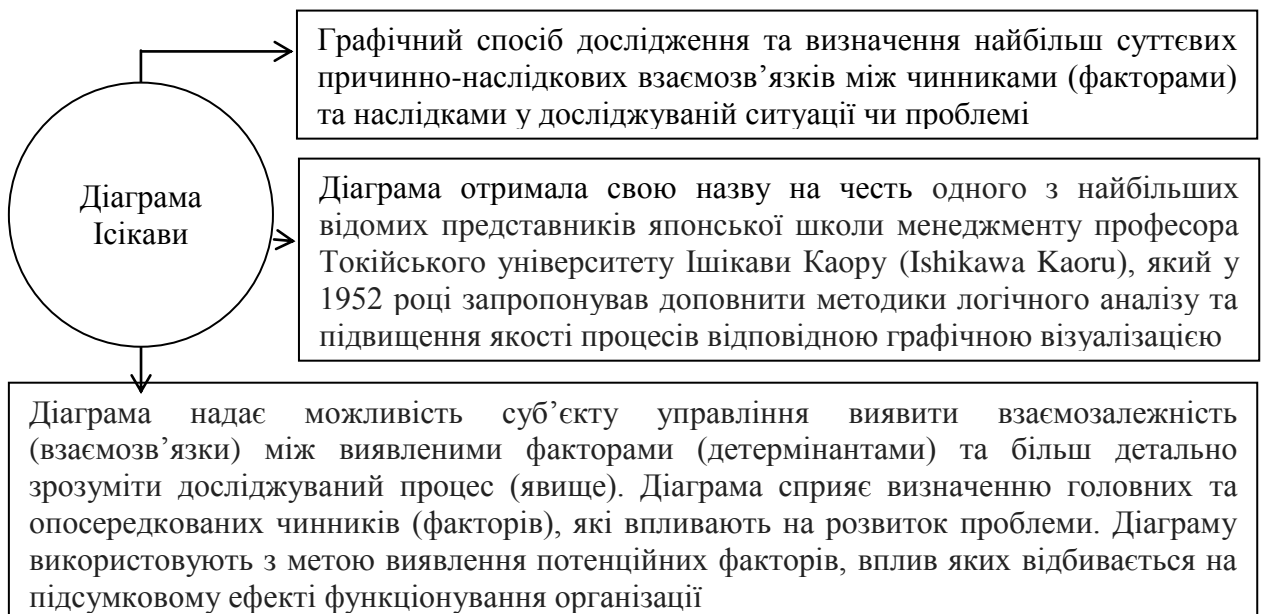


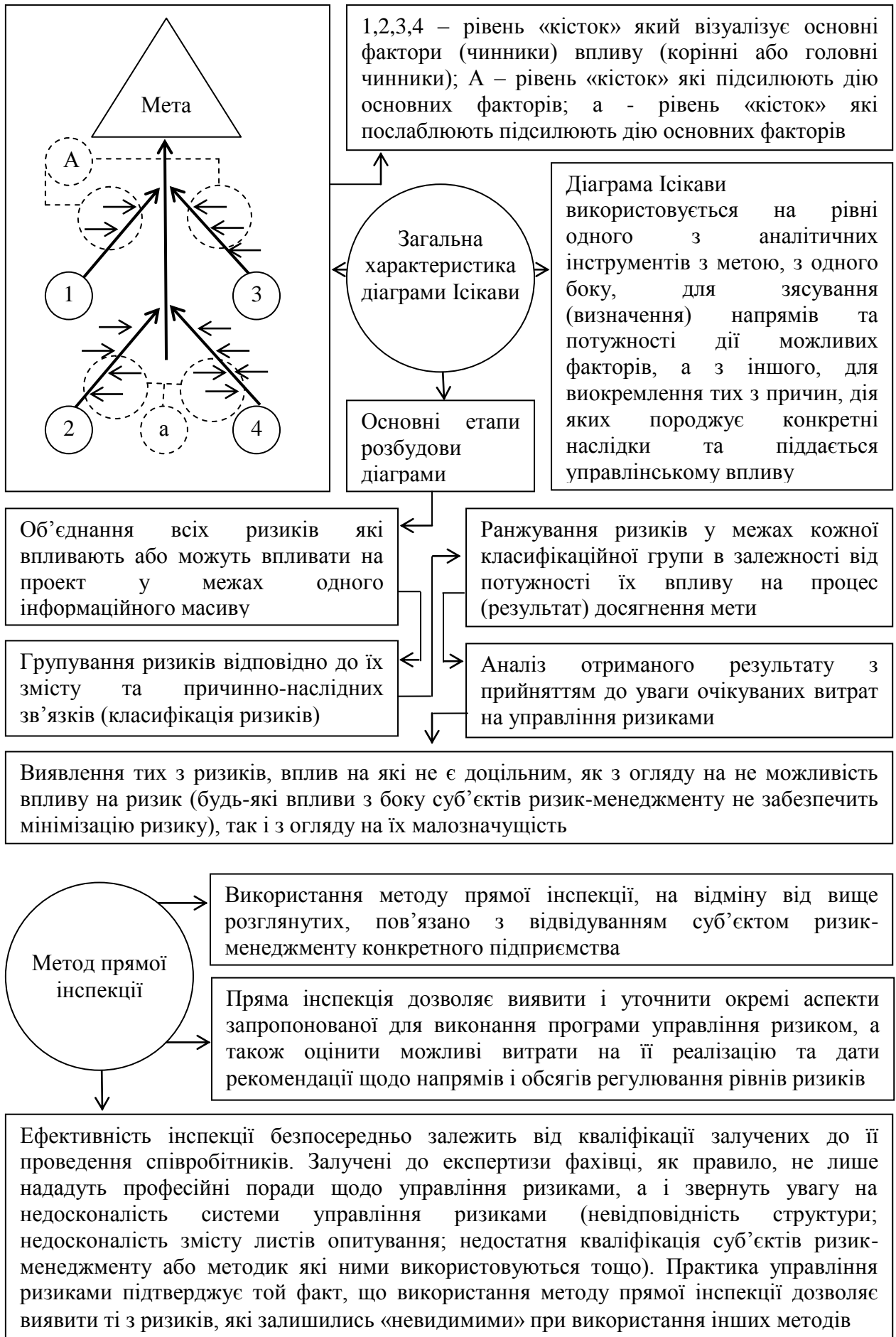


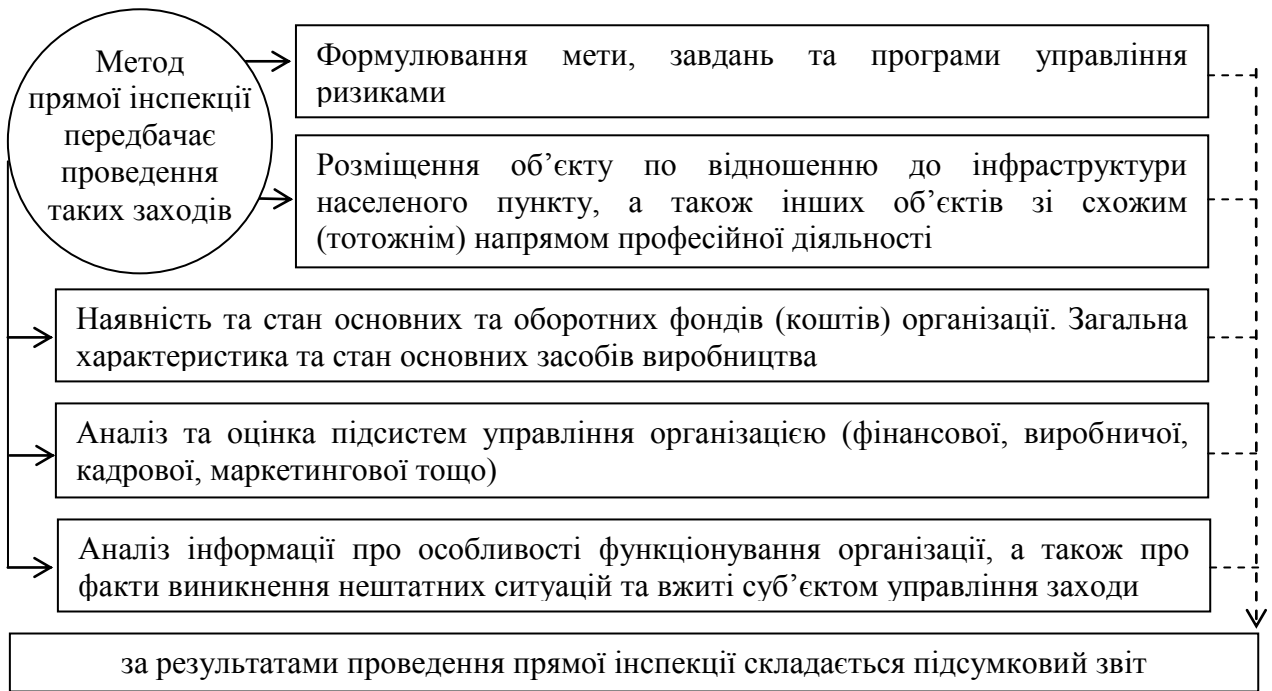
Умови успішного використання методу Делфі: питання анкети повинні бути чіткими та мати однозначне трактування; можливість надання відповіді у числовому вигляді; експерти повинні бути обізнаними щодо проблематики аналізу та мати у своєму розпорядженні максимально можливий обсяг інформації; відповіді повинні бути обґрунтовані; група експертів повинна бути стабільною за чисельністю і складом тощо



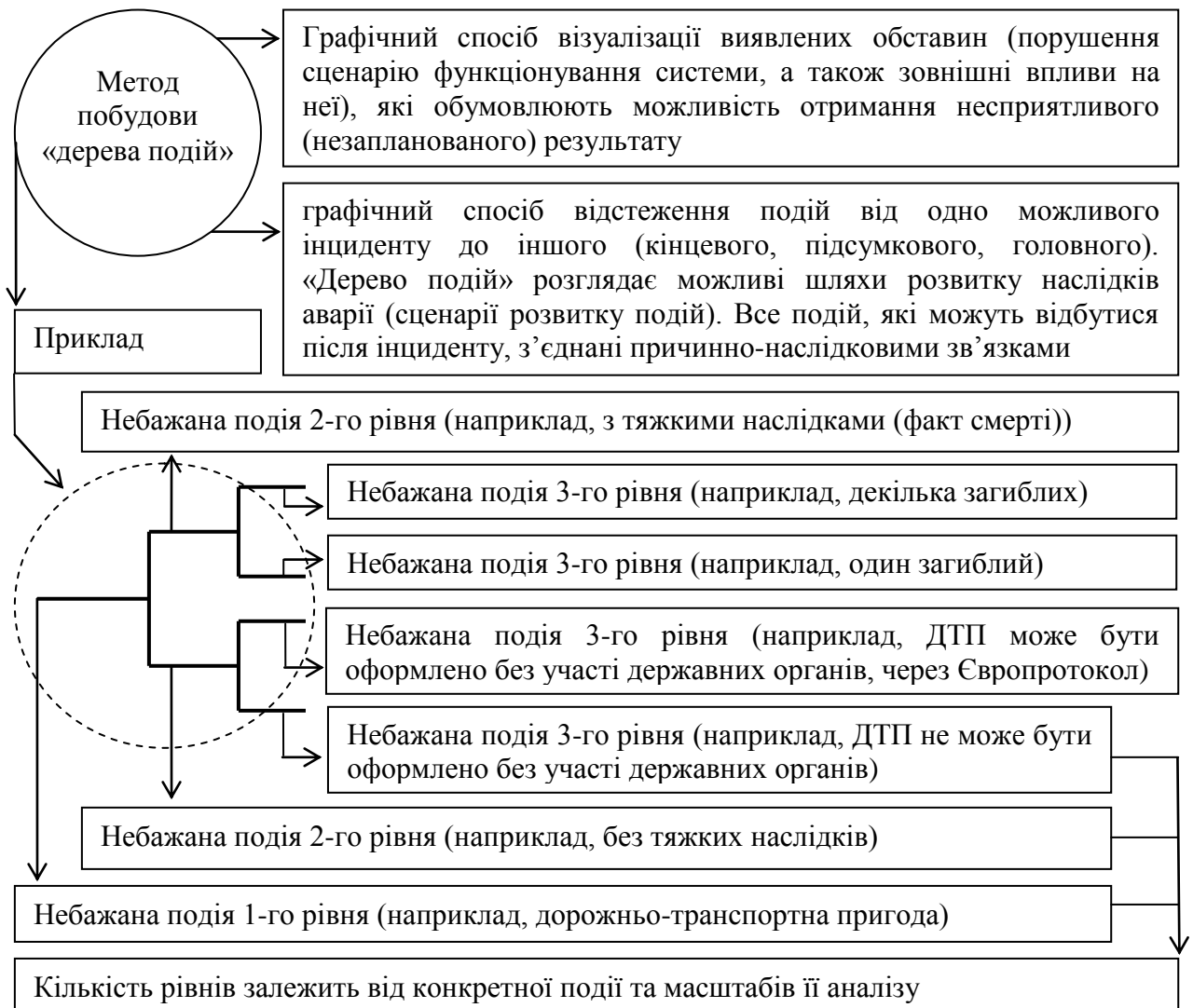
П.3. Ідентифікація ризиків. Діаграма Ісікави та метод прямої інспекції



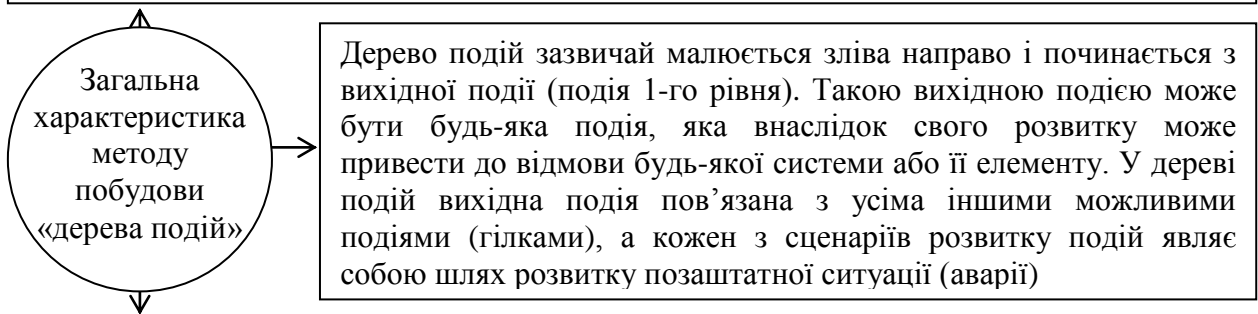




П.4. Оцінювання вірогідності розвитку ідентифікованого ризику

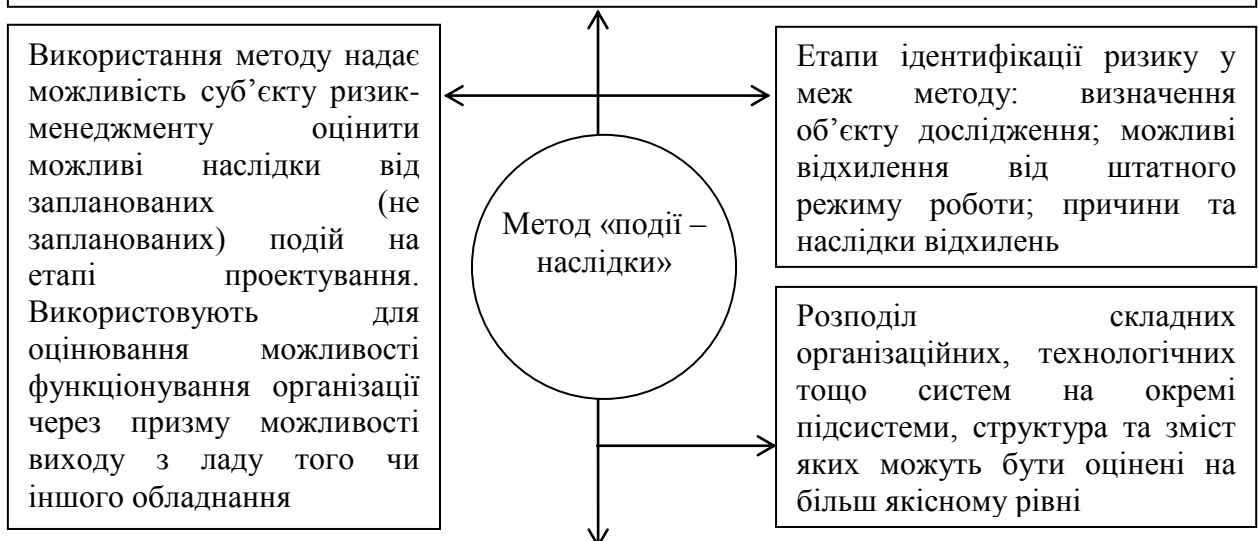


Стовбуром так званого дерева подій є інцидент (найбільш небажана подія; первинна подія). Гілки дерева – це можливі шляхи розвитку наслідків інциденту



Аналіз дерева подій може дати відповідь на питання щодо ймовірності виникнення позаштатної ситуації та її різновиду. Послідовність потенційних подій розбудовується починаючи з вихідної події (подія 1-го рівня) та подальшого моделювання інших подій (події 2-го, 3-го тощо рівнів), тобто до того моменту, коли позаштатна ситуація (аварія) або відбувається, або вірогідність її появи втрачає свою актуальність

Один з різновидів методу «дерева подій», але без використання графічної візуалізації ланцюжків подій та оцінки ймовірності виникнення кожної з них



Як правило, метод використовується для аналізу рідкісних (унікальних) подій, які не мають репрезентативною статистики. Умовно цей метод можна назвати сценарним підходом, адже підсумком проведеного аналізу стає ланцюг подій, які пов'язані причинно-наслідковими зв'язками



ТЕМА 11. ОПЕРАЦІЙНИЙ РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТ (особливості виявлення операційних ризиків; метод «події – наслідки»; оцінка ймовірності операційних ризиків; метод побудови дерев подій; особливості аналізу операційних ризиків у фінансових організаціях).

П.1 Особливості виявлення операційних ризиків

П.2 Особливості аналізу операційних ризиків у фінансових організаціях

Базова література до теми:

Старостіна А.О. Ризик-менеджмент: теорія та практика: навч. посіб. / А.О. Старостіна, В.А. Кравченко. – К.: ІВЦ “Видавництво «Політехніка»”, 2004. – 200 с.

Контрольні запитання

1. Розкрийте зміст методу структурних діаграм як інструменту виявлення операційних ризиків. Які особливості використання методу структурних діаграм на практиці ви можете визначити?

2. Розкрийте зміст методу карти потоків як інструменту виявлення операційних ризиків. Які особливості використання методу карти потоків на практиці ви можете визначити?

3. Розкрийте зміст методу «події-наслідки» як інструменту виявлення операційних ризиків. Які особливості використання методу «події-наслідки» на практиці ви можете визначити?

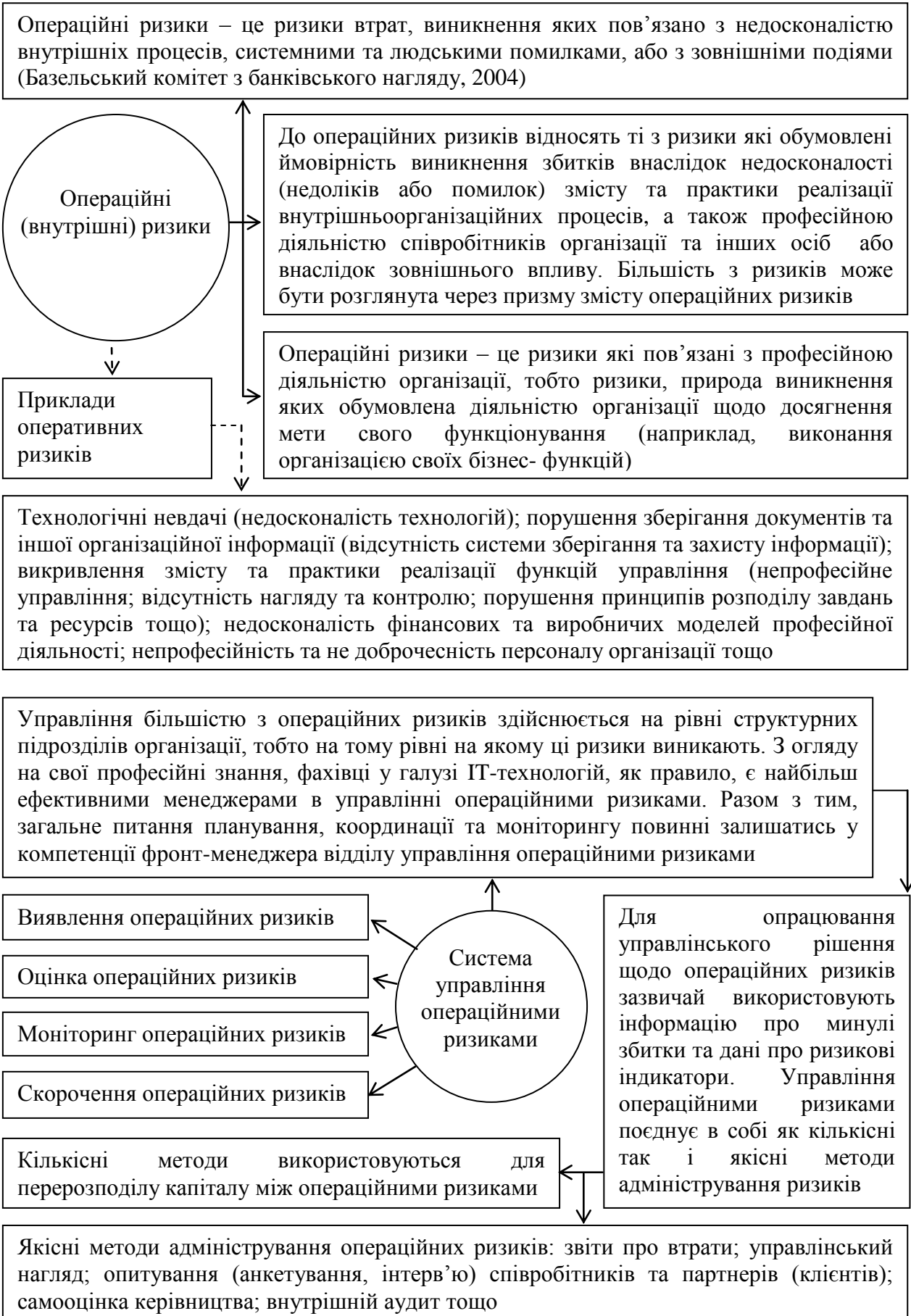
4. Розкрийте зміст методу фінансової та управлінської звітності як інструменту виявлення операційних ризиків. Які особливості використання методу фінансової та управлінської звітності на практиці ви можете визначити?

5. Розкрийте зміст та надайте загальну характеристику операційним ризикам (під час формулювання відповіді використовуйте досвід функціонування системи ризик-менеджменту тієї організації, у справах якої ви обізнані).

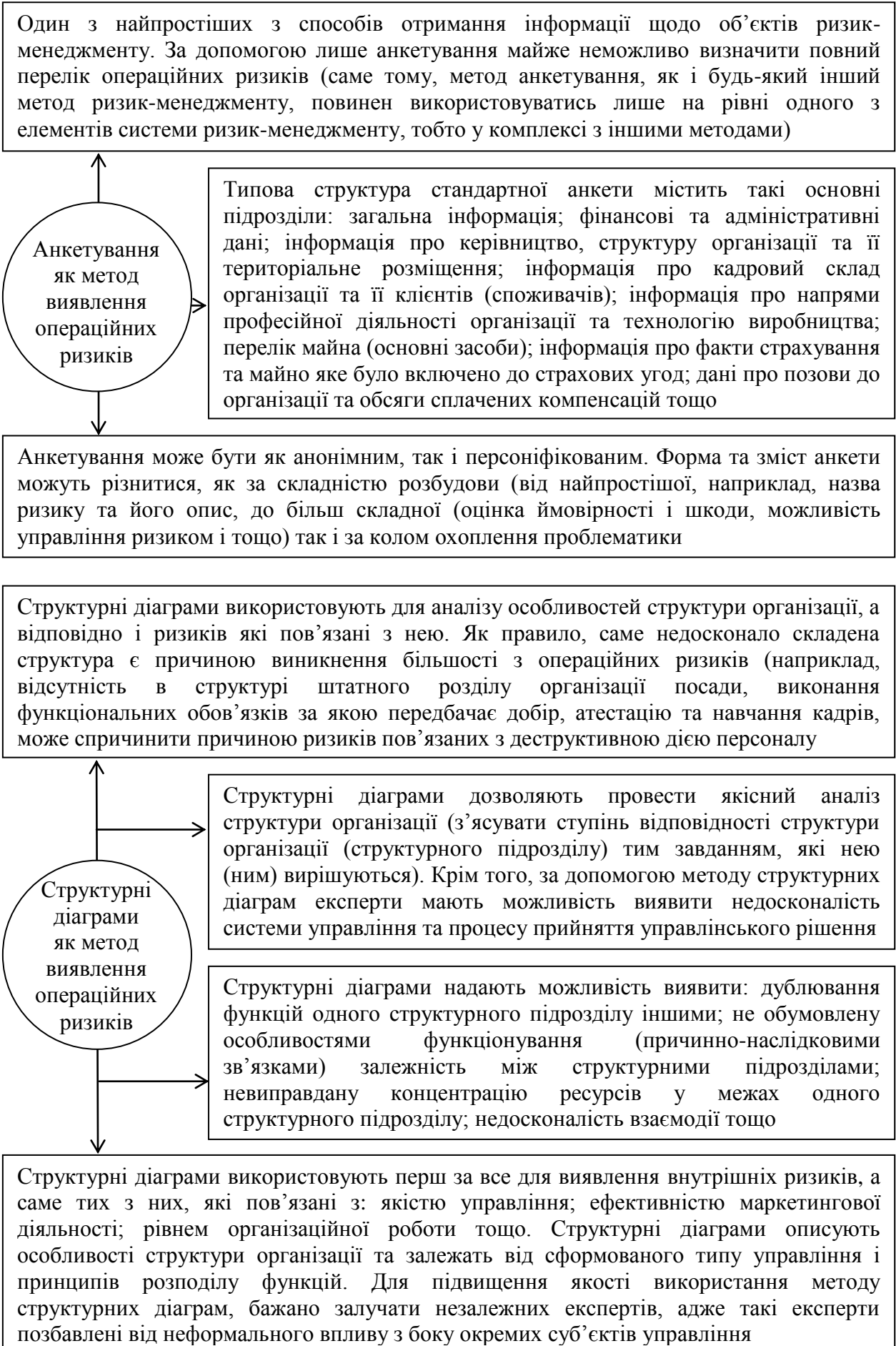
6. Розкрийте зміст та надайте загальну характеристику ризикам, виникнення яких пов'язано з персоналом (під час формулювання відповіді наведіть конкретні приклади відповідних ризиків, а також поясніть свою точку зору щодо пріоритетності тих чи інших методів управління ними).

7. Розкрийте зміст та надайте загальну характеристику системним та процедурним ризикам (під час формулювання відповіді наведіть конкретні приклади відповідних ризиків, а також поясніть свою точку зору щодо пріоритетності тих чи інших методів управління ними).

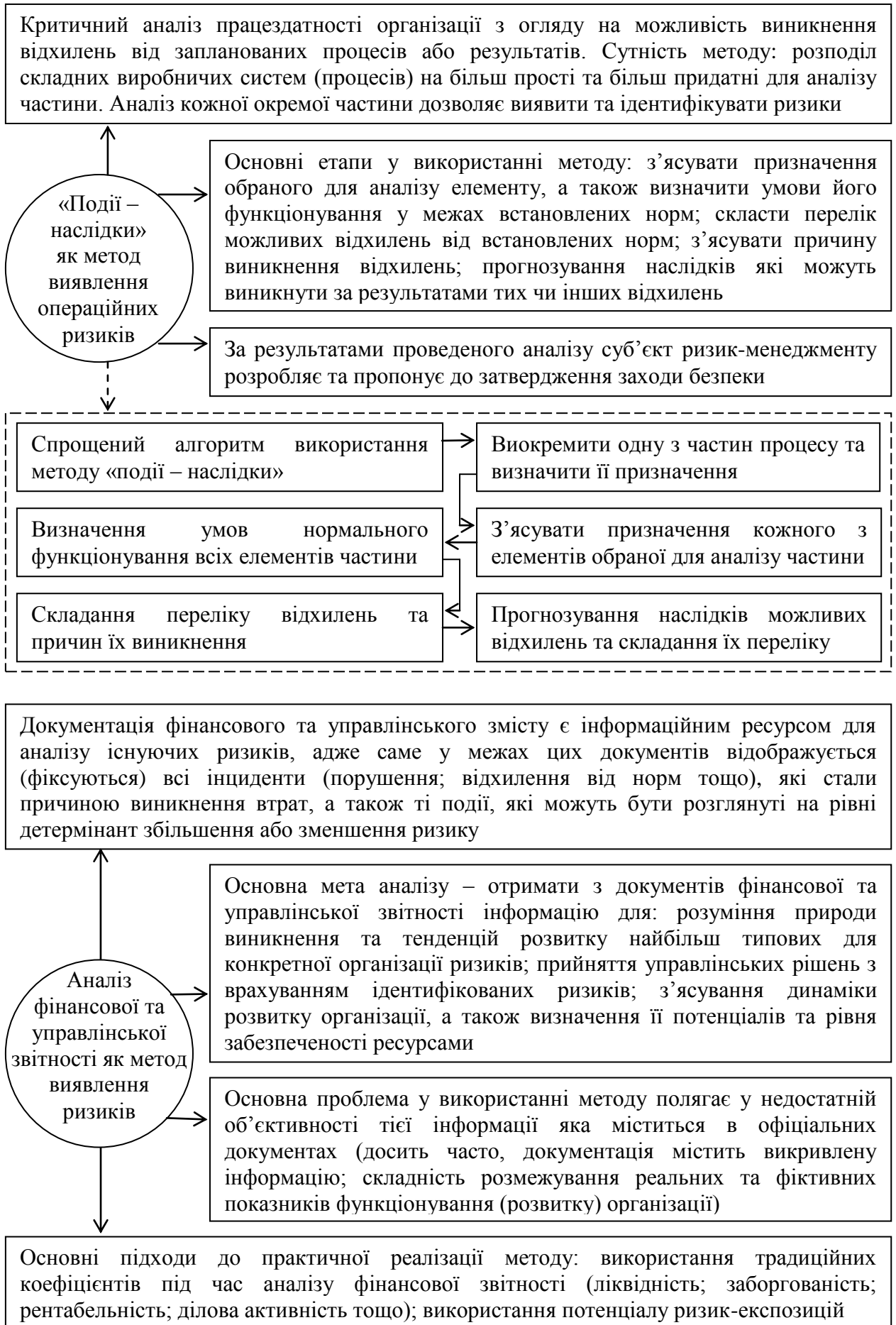
П.1 Особливості виявлення операційних ризиків

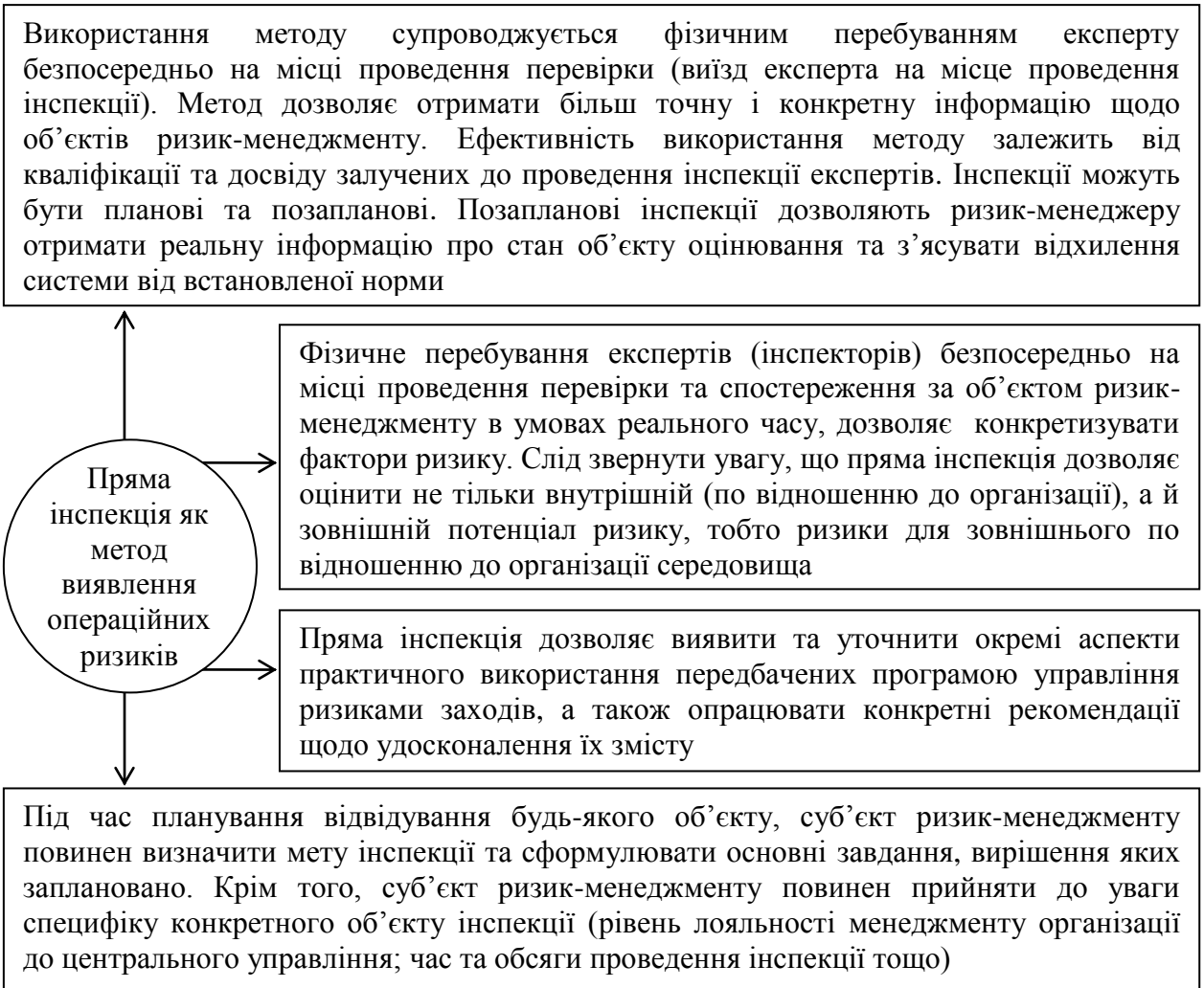




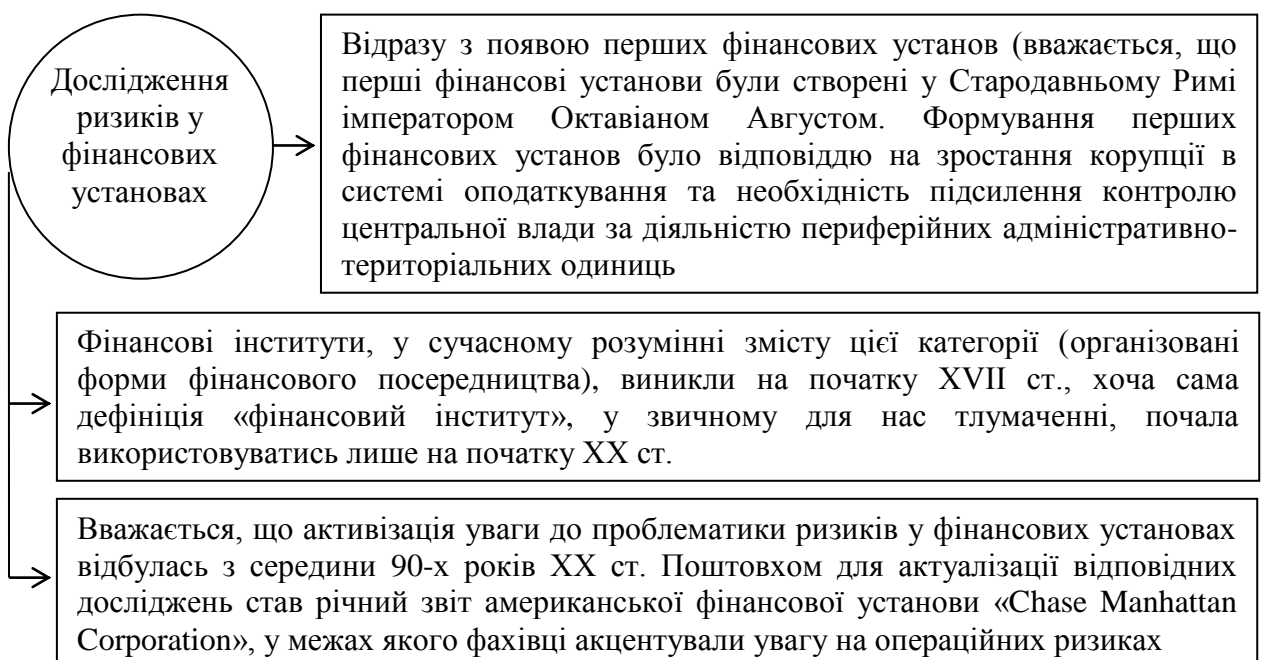


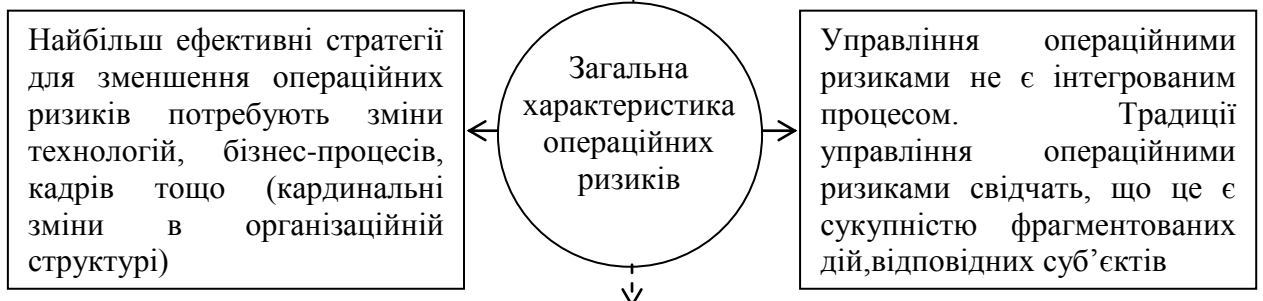
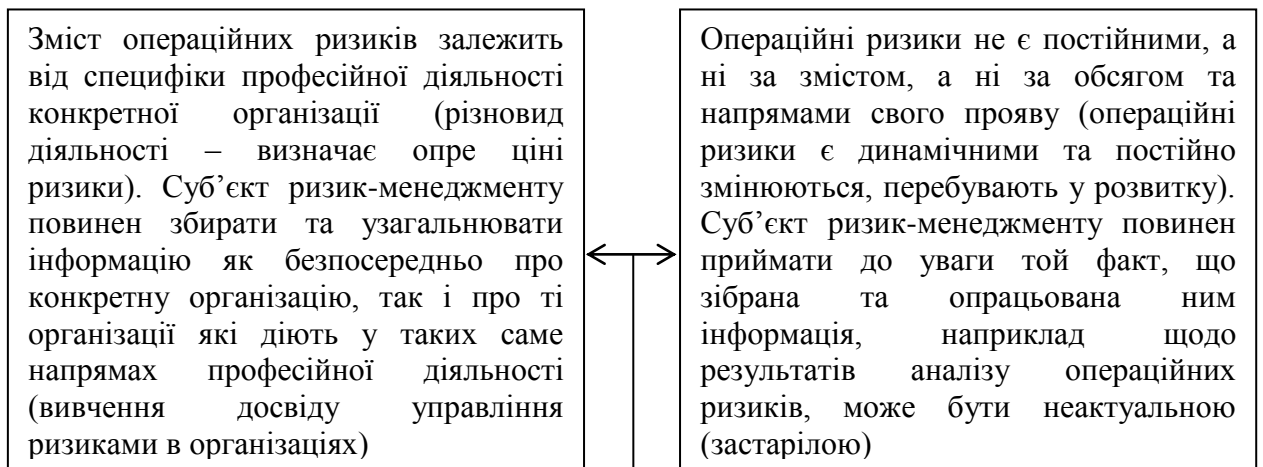




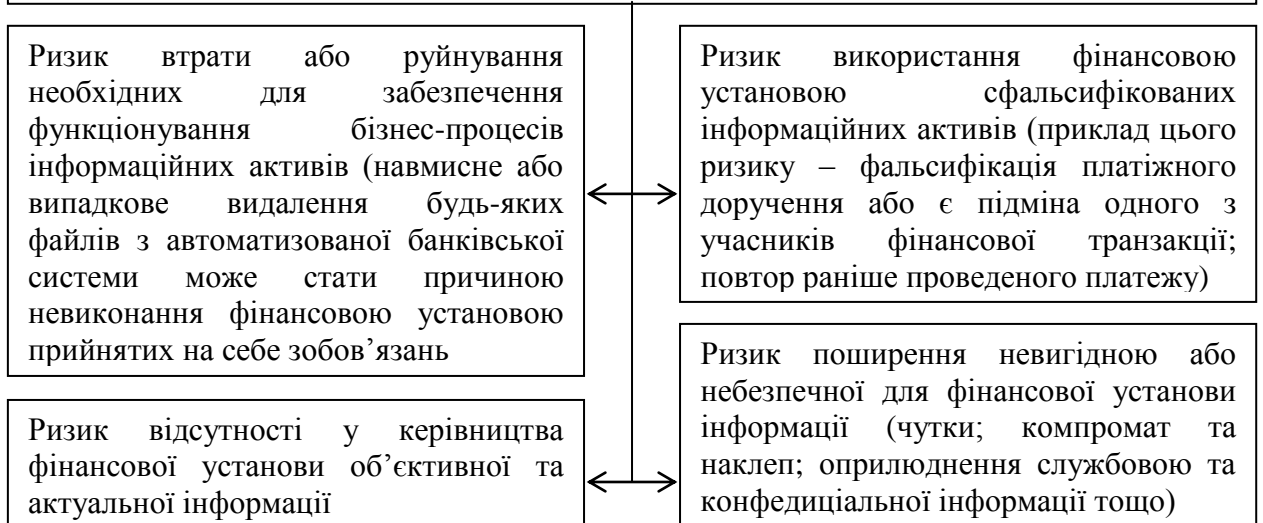


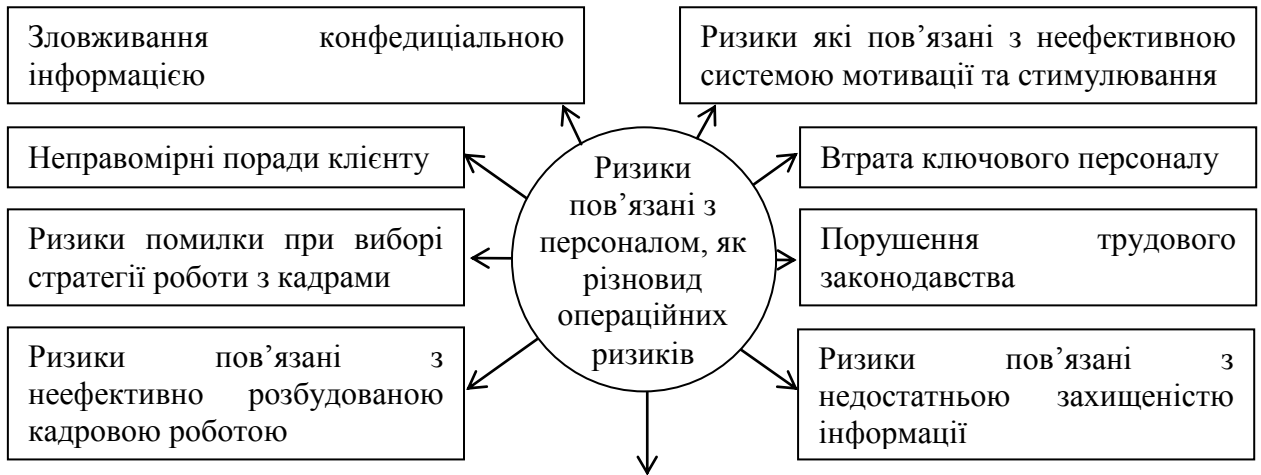
П.2 Особливості аналізу операційних ризиків у фінансових організаціях





Різновиди операційних ризиків фінансової установи





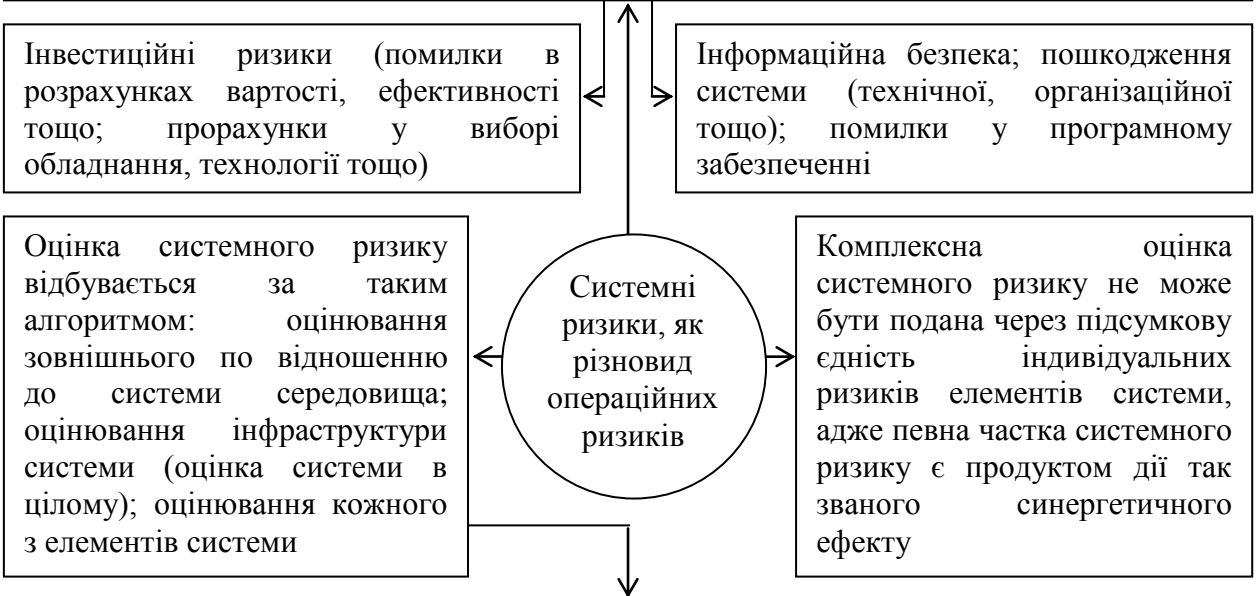
Ризики, пов'язані з діяльністю (бездіяльністю) персоналу, є основними в процесі функціонування та розвитку організації

Ризики пов'язані з персоналом або кадрові ризики – небезпека зниження трудового потенціалу організації або рівня його використання у професійній діяльності організації. Такі ризики як правило є результатом недооцінки важливості кадрової роботи або неефективності її організації на стратегічному та тактичному рівнях



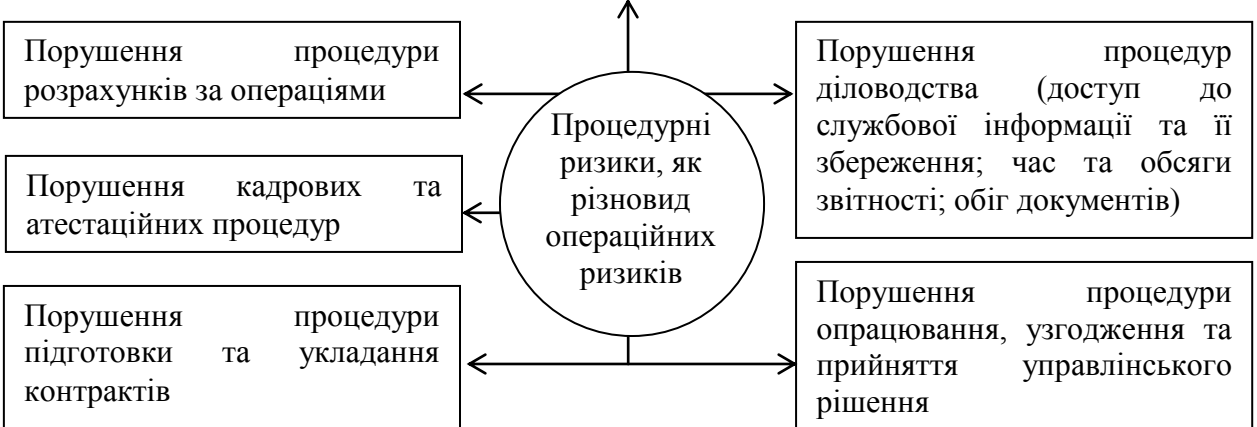


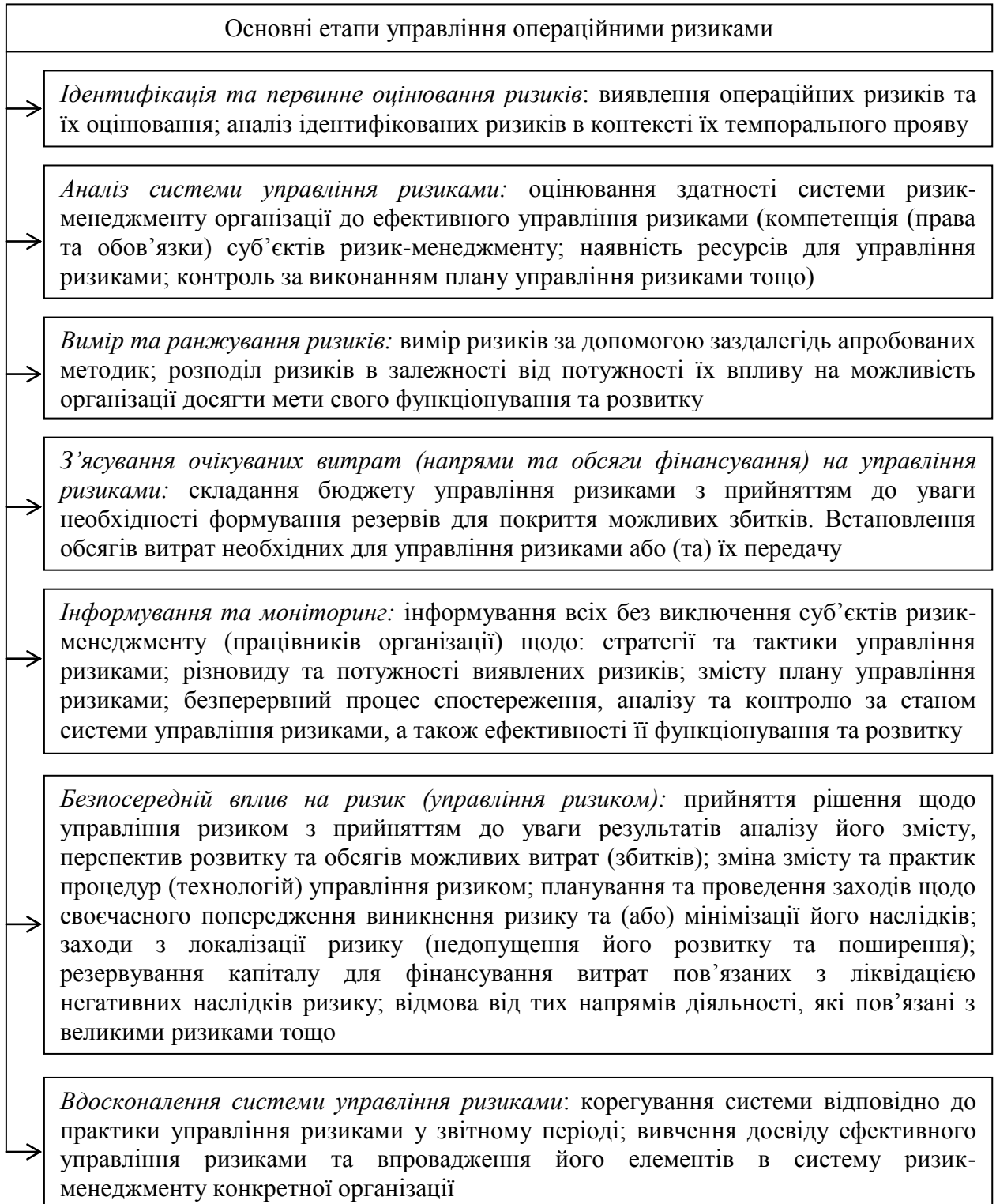
Системний ризик – це ризик того, що порушення норм функціонування (розвитку) одного з елементів системи є джерелом для виникнення негативні наслідків для більшості інших елементів відповідної системи (наприклад, невиконання своїх зобов'язань одним з учасників проекту (наприклад, відмова страхової компанії відшкодувати заповідяні стихійним лихом збитки) стає причиною неможливості реалізації цілей просту іншими його учасниками



Фактори зовнішнього середовища можуть бути оцінені за такими напрямками: суспільно-політична та соціально-економічна ситуація на державному та регіональному рівнях; особливості національного законодавства; стан фінансової системи (міцність національної валюти; стабільність на ринку банківських послуг тощо); діяльність суб'єктів регулювання. Інфраструктура організації може бути оцінена за такими напрямками: рівень розвитку структури організації та рівень складності взаємозв'язків між її елементами; архітектура зв'язків між елементами системи тощо

До процедурних (процесуальних) ризиків зазвичай відносять ті з операційних ризиків, джерелом виникнення яких є факти порушення змісту та практики використання процедур у межах напрямів професійної діяльності організації, тобто ризики які зумовлені невиконанням суб'єктом або об'єктом управління встановлених (визначених) процедур професійної діяльності. Отже, причиною виникнення та розвитку процедурних ризиків є порушення регламенту певних процедур під час професійної діяльності





ТЕМА 12. ІННОВАЦІЙНИЙ ПРОЕКТ ЯК ОБ'ЄКТ РИЗИК МЕНЕДЖМЕНТУ (фактори впливу на розвиток інноваційної сфери; класифікація інновацій; особливості ризик-менеджменту інноваційної діяльності).

П.1 Фактори впливу на розвиток інноваційної сфери та моделі класифікації інновацій

П.2. Особливості ризик-менеджменту інноваційної діяльності

П.3 Зміст функцій управління інноваційними ризиками

Базова література до теми:

Королькова Е.М. Риск-менеджмент: управление проектными рисками: учебное пособие / Е.М. Королькова. – Тамбов: Изд-во ФГБОУ ВПО «ТГТУ», 2013. – 160 с.

Контрольні запитання

1. В чому полягає зміст інноваційної діяльності? Надайте загальну характеристику інноваційній діяльності та інноваційним проектам.

2. Розкрийте зміст та надайте загальну характеристику ризикам, природа виникнення та розвитку яких пов'язана з внутрішніми та зовнішніми факторами розвитку інноваційної сфери.

3. Які моделі класифікації інновацій ви знаєте? Надайте порівняльну характеристику їх змісту.

4. Розкрийте зміст та надайте загальну характеристику венчурним проектам. Поясніть зміст та розкрийте особливості реалізації венчурних проектів, як об'єктів ризик-менеджменту.

5. В чому полягає зміст венчурного підприємництва (під час формулювання відповіді наведіть конкретні приклади)? Які методи державного регулювання венчурного підприємництва ви знаєте?

6. В чому проявляються особливості ризик-менеджменту інноваційної діяльності (під час формулювання відповіді наведіть конкретні приклади)? Розкрийте зміст кожної з функцій управління інноваційними ризиками.

7. Які різновиди інноваційних ризиків, спричинених зовнішніми факторами, ви можете назвати? Які різновиди інноваційних ризиків, спричинених внутрішніми факторами, ви можете назвати?

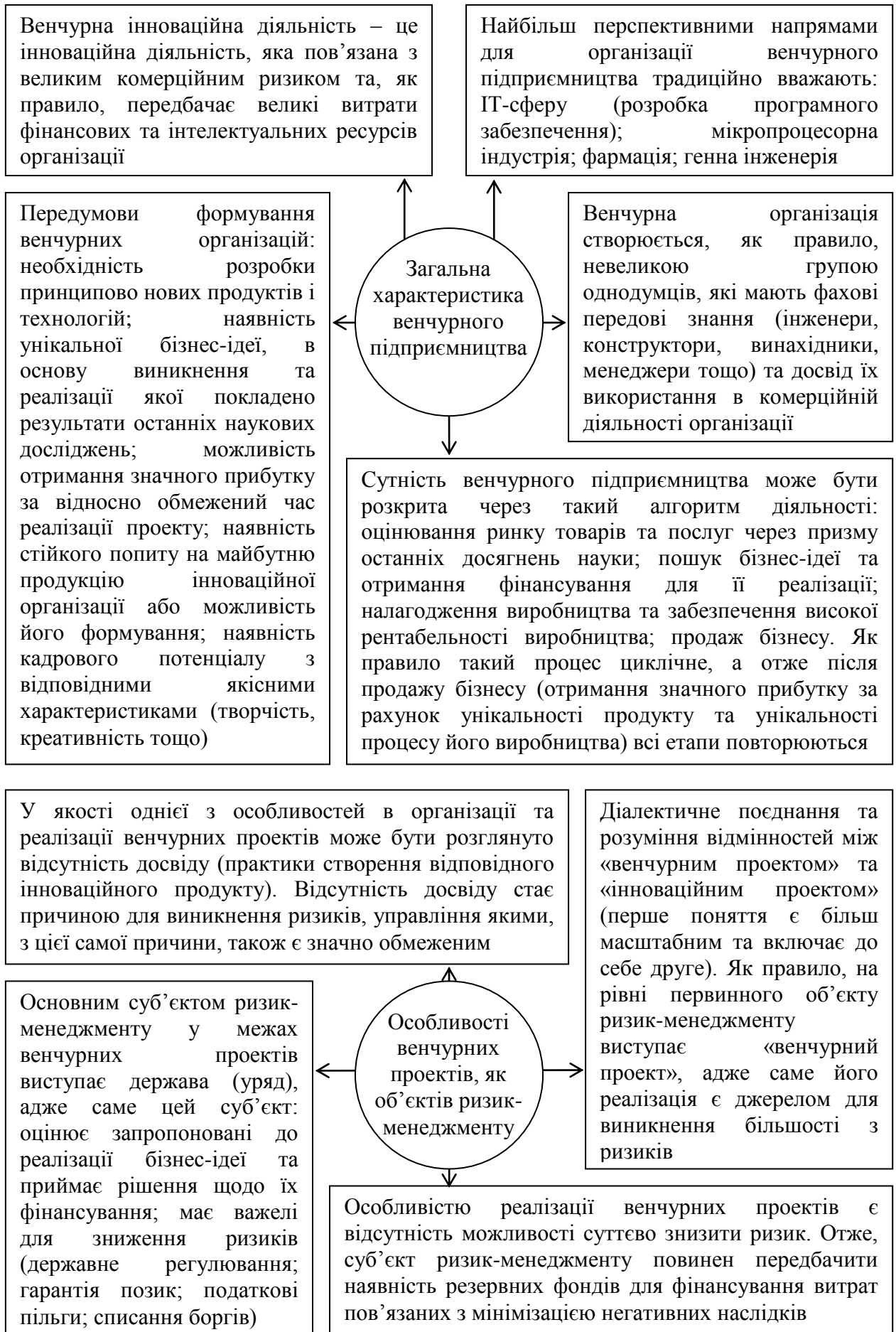
8. Наведіть приклад розбудови алгоритму управління інноваційними ризиками (під час формулювання відповіді використовуйте приклади з досвіду розбудови системи ризик-менеджменту найбільш успішними компаніями).

П.1 Фактори впливу на розвиток інноваційної сфери та моделі класифікації інновацій

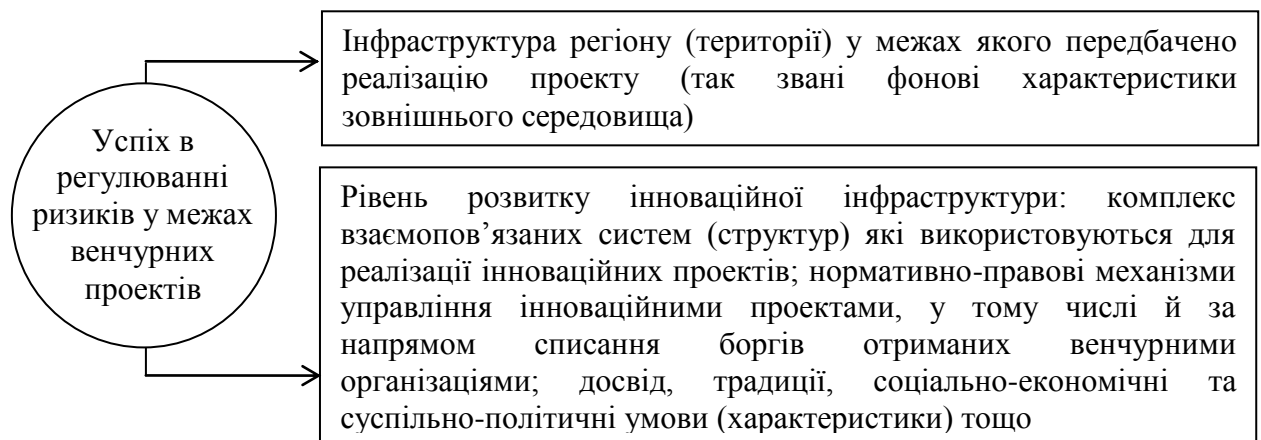
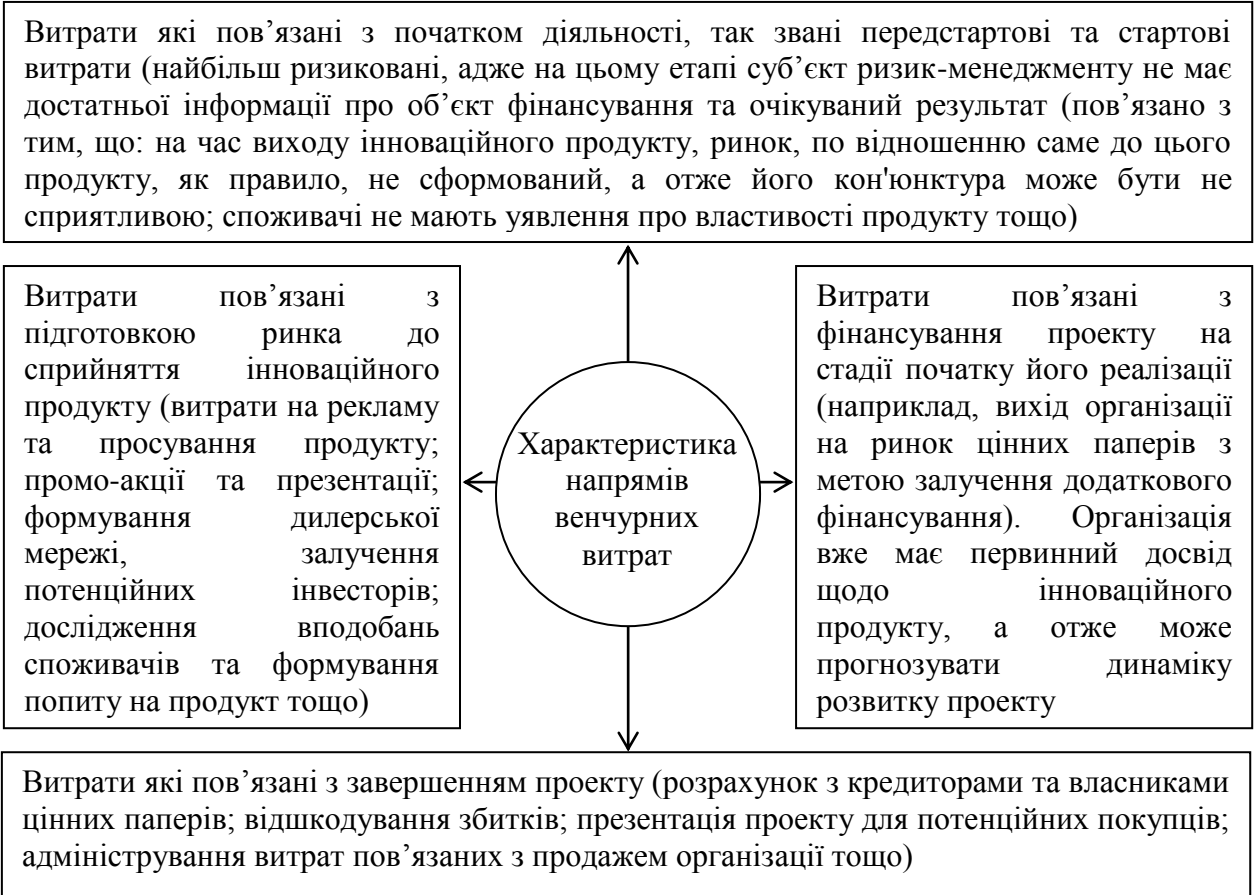




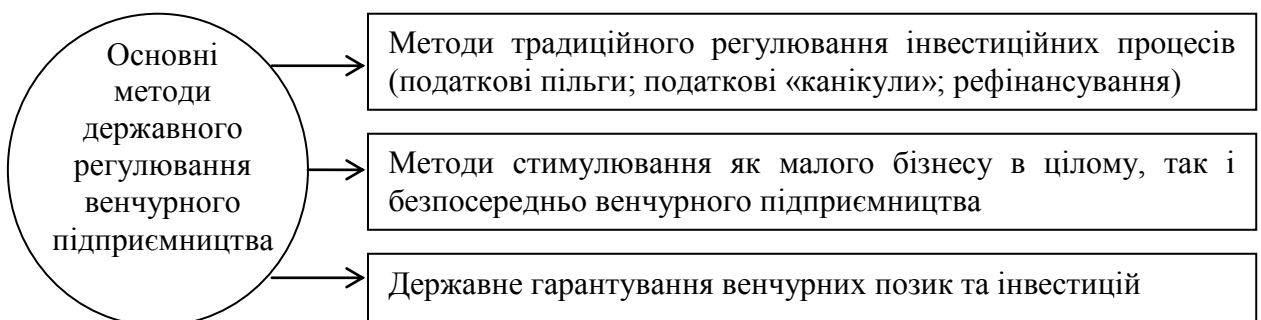


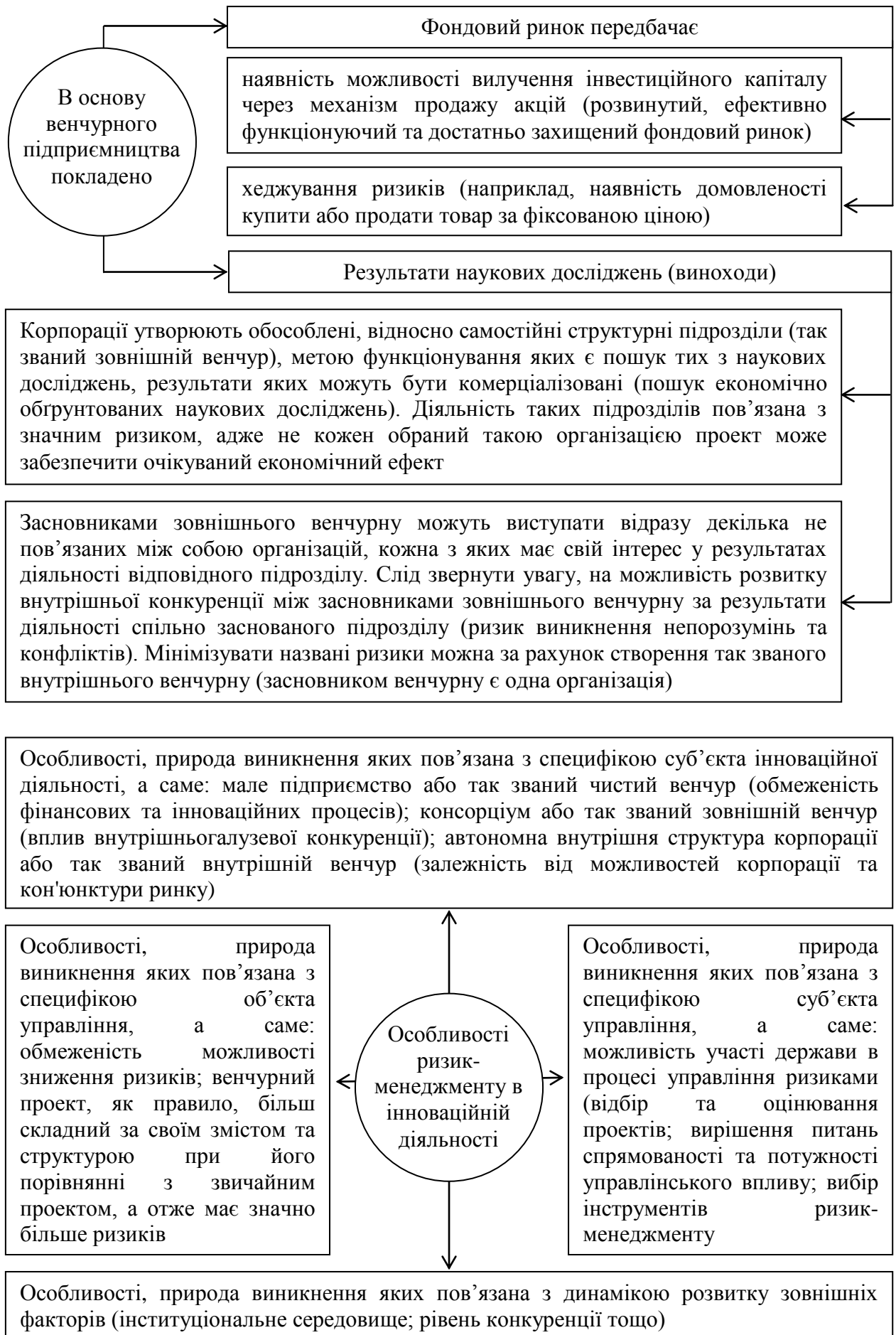


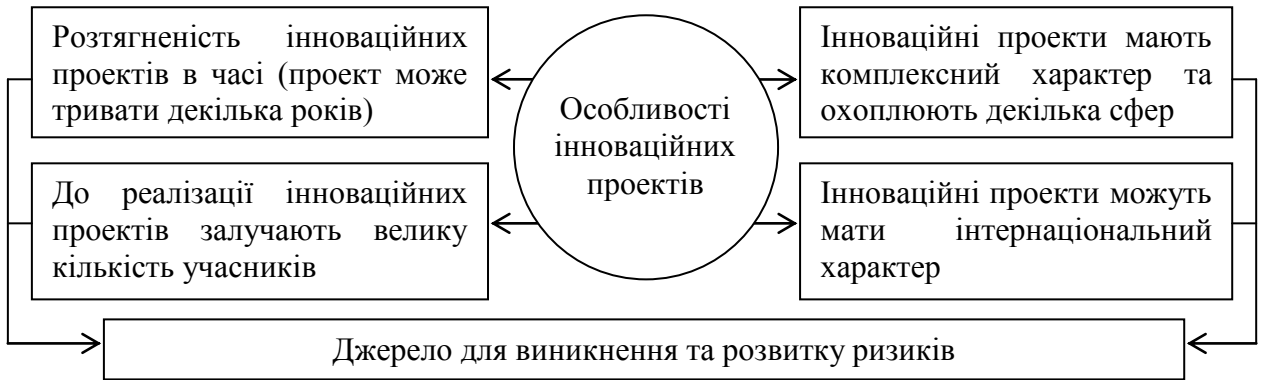




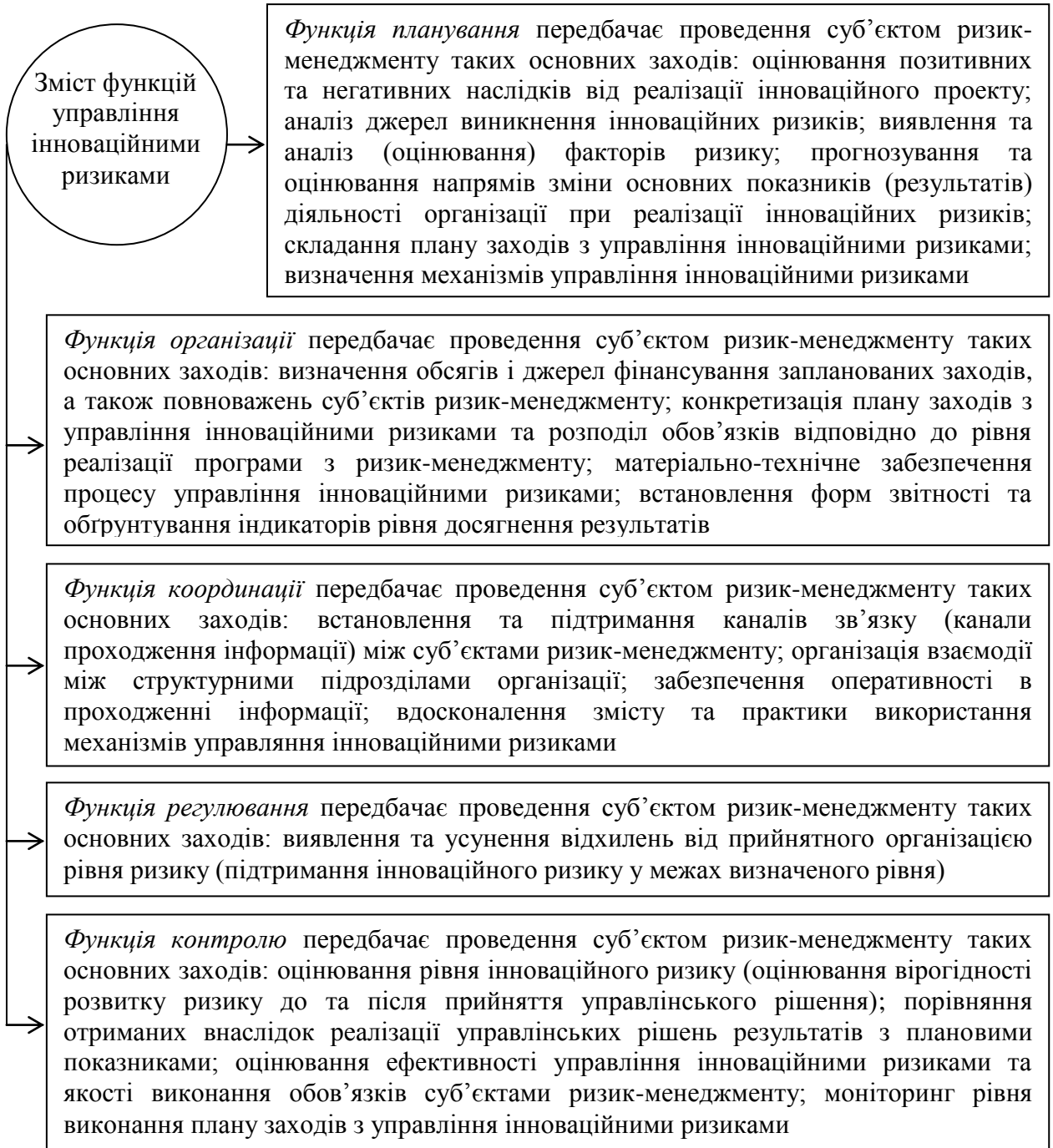
П.2. Особливості ризик-менеджменту інноваційної діяльності







П.3 Зміст функцій управління інноваційними ризиками







ЗМІСТ

Вступ	3
Тема 1. Вступ до навчальної дисципліни «Ризик менеджмент»	6
1.1. Ризик-менеджмент та його місце в управлінні організацією	7
1.2. Нова парадигма ризик-менеджменту	12
Тема 2. Ризики і організація: діалектика єдності та протиріч феноменів	16
2.1. Теоретичні засади вивчення ризику	17
2.2. Суть ризику та еволюція ризик - менеджменту	21
2.3. Загальні підходи до класифікації ризиків	22
Тема 3. Проектні ризики та їх класифікація	26
3.1. Основні принципи класифікації ризиків	27
3.2. Загальна класифікація проектних ризиків	29
3.3. Ідентифікація ризиків на прикладі процесу формування команди	33
Тема 4. Сутність та зміст управління ризиками	37
4.1. Об'єкт системи ризик-менеджменту	38
4.2. Процес управління ризиками та його основні суб'єкти.	40
4.3. Основні етапи формування ризик-менеджменту	44
Тема 5. Концепції управління ризиками	47
5.1. Консолідований ризик організації та концепції управління ризиками	48
5.2. Концепція мінімізації ризику	49
5.3. Концепція допустимого ризику	53
5.4. Ризик як ресурс	55
Тема 6. Особливості ризик менеджменту в сучасній організації	57
6.1. Організаційно-структурна схема служби ризик-менеджменту	58
6.2. Основні документи у сфері ризик-менеджменту	62
6.3. Характеристика ризик-менеджменту як різновиду управлінської діяльності. Етапи та організація ризик менеджменту	67

Тема 7. Програма управління ризиками в організації	70
7.1. Виявлення факторів ризику	71
7.2. Методи виявлення ризику	75
7.3. Фінансування ризику	79
7.4. Ознаки вдосконалення системи ризик-менеджменту (ISO 31000-2010)	80
Тема 8. Інструменти управління ризиками	81
8.1. Загальна класифікація інструментів ризик-менеджменту та класифікація засобів впливу на ризик	82
8.2. Методи управління ризиками	87
8.3. Інструменти управління ризиками за сферами діяльності	88
8.4. Інструменти управління ризиками відповідно до етапу реалізації проекту	90
Тема 9. Етапи реалізації програми ризик-менеджменту в організації	91
9.1. Відповідальність менеджменту організації за якість управління ризиками	92
9.2. Ризик - менеджмент: дев'ять основних етапів діяльності	94
9.3. Культура ризик-менеджменту	100
Тема 10. Ризик-аналіз: зміст та основні інструменти	101
10.1. Процедура аналізу проектних ризиків та підходи до їх аналізу	102
10.2. Інструменти ризик-аналізу та метод SWOT-аналізу в оцінюванні ризиків	104
10.3. Ідентифікація ризиків. Діаграма Ісікави та метод прямої інспекції	111
10.4. Оцінювання вірогідності розвитку ідентифікованого ризику	113
Тема 11. Операційний ризик-менеджмент	115
11.1 Особливості виявлення операційних ризиків	116
11.2 Особливості аналізу операційних ризиків у фінансових організаціях	121
Тема 12. Інноваційний проект як об'єкт ризик менеджменту	127
12.1 Фактори впливу на розвиток інноваційної сфери та моделі класифікації інновацій	128
12.2. Особливості ризик-менеджменту інноваційної діяльності	133
12.3 Зміст функцій управління інноваційними ризиками	135

Навчальне видання

МОРОЗ Володимир Михайлович
МОРОЗ Світлана Анатоліївна

РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТ

Навчальний посібник

для студентів спеціальності 281
«Публічне управління та адміністрування»
спеціалізація «Адміністративний менеджмент»

Роботу до видання рекомендувала проф. О.А. Ігнатюк
В авторській редакції

План 2018 р., поз. 166

Підписано до друку ____ .2018 р. Формат 60x84 1/16. Папір офісний.
Riso-друк. Гарнітура Times New Roman. Ум. друк. арк. __.
Наклад 20 прим.
Зам. № __. Ціна договірна.

Видавничий центр НТУ «ХПІ».
Свідоцтво про державну реєстрацію ДК №5478 від 21.08.2017 р.
61002, Харків, вул. Кирпичова, 2

Друкарня НТУ «ХПІ». 61002, Харків, вул. Кирпичова, 2