

## **Лекція 2. Управління ризиком**

Мета: ознайомити студентів з основними підходами щодо управління організацією з урахуванням факторів ризику, методами мінімізації ризику та підходами щодо оцінки їх ефективності.

Основні поняття: управління ризиком, політика ризику, методи управління ризиком, лімітування, диверсифікація, уникнення ризику, попередження ризику, ризик-менеджмент, система управління ризиками підприємства, декларація з ризик-менеджменту, програма управління ризиками, ефективність методів управління ризиком, фінансування ризику.

### План

1. Основні підходи щодо управління ризиком.
2. Система управління ризиками підприємства.
3. Узагальнена блок-схема процесу управління ризиком.
4. Оцінка ефективності методів управління ризиком.

### ***1. Основні підходи щодо управління ризиком***

Управління ризиком покликане забезпечити оптимальне для підприємця співвідношення прибутку (приросту ринкової вартості) та ризику, його прийнятний (допустимий) рівень. Необхідною умовою для розв'язання проблеми ризику є чітке усвідомлення цілей діяльності фірми. Виходячи з конкретних цілей, повинні виконуватись збір, обробка та аналіз інформації про зовнішнє середовище, про внутрішні показники фінансової, виробничої, комерційної діяльності фірми в минулому та в поточному періоді, здійснюватися прогнози щодо майбутнього.

Управління ризиками базується на об'єктивних знаннях щодо негативних факторів, що впливають на успіх реалізації управлінських рішень, їх прогнозуванні та своєчасній оцінці. Інформація швидко старіє, а тому суб'єкт прийняття рішення повинен оперативного, динамічно реагувати на її надходження, водночас оцінюючи якість інформації й здійснюючи її моніторинг.

**Управління ризиком** в широкому сенсі – це процес виявлення та оцінки ризиків, а також вибір методів та інструментів управління для оптимізації ризику.

**Політика ризику** – це сукупність заходів, спрямованих на зниження небезпеки помилкового прийняття рішення і скорочення можливих негативних наслідків такого рішення на інших стадіях функціонування підприємства.

Під **вартістю ризику** слід розуміти фактичні збитки підприємця, затрати на зниження величини цих збитків чи затрати щодо відшкодування таких збитків і їх наслідків.

Процес управління ризиком – це систематична робота з аналізу ризику, розробки й прийняття відповідних заходів для його мінімізації. Цей процес

можливо розбити на п'ять етапів: виявлення ризику, оцінка ризику, вибір методів управління ризиком, реалізація обраних методів, оцінка наслідків.

В більшості випадків виявлені ризики можливо мінімізувати, використовуючи один або декілька **методів управління ризиком** (рис. 6.1):

**1. Уникнення ризику** означає просте ухилення від певного заходу, обтяженого надмірним (катастрофічним) ризиком. Однак уникнення ризику для менеджера (інвестора) нерідко означає відмову від прибутку, а це пов'язане з ризиком невикористаних можливостей.

**2. Попередження ризику** – це досить ефективний засіб, який однак лише в окремих випадках дає змогу зменшити (уникнути) ризик в менеджменті. У ряді випадків можливо здійснити низку дій щодо зменшення як ймовірності настання несприятливої події, так і зменшення обсягу втрат, якщо ця подія відбудеться.

**3. Прийняття** (збереження чи збільшення) ступеня ризику – це залишення ризику за менеджером (інвестором), тобто на його відповідальність.

**4. Зниження ступеня ризику** – це зменшення ймовірності й обсягу втрат. Може здійснюватись або шляхом його передачі, тобто *зовнішніми засобами*, або за допомогою внутрішніх ресурсів (самострахування), розподілу фінансових, матеріальних коштів з урахуванням принципів лімітування, диверсифікації, профілактики господарських ризиків тобто *внутрішніми засобами*. До внутрішніх засобів зниження ризику відносять також здобуття додаткової інформації.

**Передача ризику** здійснюється або шляхом його розподілу, або через механізм зовнішнього страхування.

Розподіл ризику полягає в тому, щоб, наприклад, покласти певну частку відповідальності за ризик на того співучасника реального інвестиційного проекту, який здатний його контролювати краще від інших. Інший приклад: при укладанні контракту з транспортною компанією ризики, пов'язані з перевезенням вантажів переходять на цю компанію. Передача ризику може здійснюватись також шляхом укладення ф'ючерсного контракту.

Найпоширенішою формою передачі ризику є страхування. Суть зовнішнього страхування ризику виражається в тому, що підприємець ладен відмовитися від частини доходів аби уникнути ризику, тобто він ладен заплатити за зниження рівня ризику до нуля. Страхування дає змогу зменшити вартість страхового ризику до розміру страхової премії.

До методів, що за своєю суттю близькі до страхування, можна віднести також деривативи (опціони, ф'ючерси, свопи тощо).

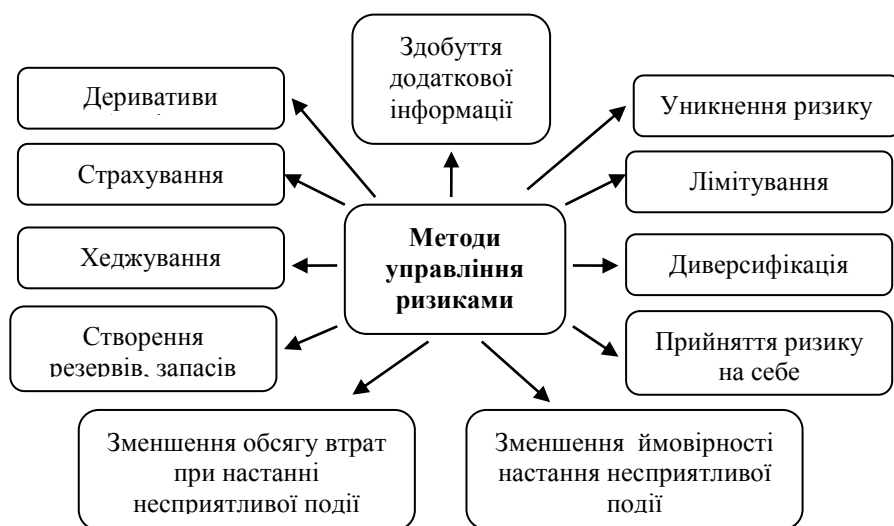


Рис. 6.1. Методи управління ризиками

*Лімітування* передбачає обмеження потоків (грошових, товарних, кредитних, інвестиційних), спрямованих у зовнішнє (по відношенню до підприємства) середовище. Підприємства можуть застосовувати цей засіб під час продажу товарів у кредит, наданні позичок, при прийнятті рішень щодо визначення обсягу коштів, що спрямовуються на інвестування.

*Диверсифікацією* є процес розподілу інвестованих коштів між різними об'єктами вкладання, які безпосередньо не зв'язані між собою. Диверсифікація дає змогу уникнути частини ризику при розподілі капіталу між різноманітними видами діяльності. Так, придбання інвестором акцій різних акціонерних товариств замість акцій одного акціонерного товариства збільшує ймовірність одержання ним середнього доходу і знижує рівень ризику.

*Створення резервів, запасів* на покриття ймовірних непередбачуваних витрат у майбутньому також є внутрішнім засобом зниження ризику, свого роду самострахуванням. Це дозволяє оперативно усувати тимчасові ускладнення у виробничій, фінансово-комерційній діяльності.

Створення власних грошових, товарно-матеріальних резервів є альтернативою страхуванню і доцільне тоді, коли вартість майна, що наражається на певний ризик, відносно невелика порівняно з майновими та фінансовими параметрами усього проекту. Самострахування шляхом резервування коштів також може застосовуватись відносно однотипного обладнання, майна підприємства, коли ймовірність пошкодження незначна.

*Здобуття додаткової інформації* є одним з важливих способів щодо зниження ризику, оскільки більш повна та надійна інформація дозволяє зробити кращий прогноз й знизити ступінь ризику. Це робить інформацію товаром, а значить постає питання оцінки доцільності її уточнення.

Вартість повної інформації розраховується як різниця між очікуваною вартістю якого-небудь вкладення капіталу, якщо є повна інформація, і очікуваною вартістю, якщо інформація неповна.

## **2. Система управління ризиками підприємства**

**Ризик-менеджмент** - це управління організацією в цілому або окремими її підрозділами з урахуванням факторів ризику на основі особливої процедури їх виявлення й оцінки, а також вибору і використання методів нейтралізації наслідків цих подій, обміну інформацією про ризики і контролю результатів застосування цих методів.

Визначення групи ISO: ризик-менеджмент – узгоджена діяльність щодо управління організацією та її контроль з урахуванням ризику.

В стратегії ризик-менеджменту використовують наступні правила:

- максимум виграшу;
- оптимальна ймовірність результату;
- оптимального коливання результату;
- оптимальне поєднання виграшу та величини ризику.

**Ефективний ризик-менеджмент** включає:

систему управління; систему ідентифікації і вимірювання; систему супроводження (моніторингу та контролю).

**Система управління ризиками** складається з двох підсистем: об'єкта управління та суб'єкта управління. Об'єкт управління – безпосередньо ризик, ризиковані вкладення капіталу й економічні відносини між суб'єктами в процесі підприємницької діяльності. Суб'єкт управління – група керівників, що здійснює цілеспрямоване функціонування об'єкта управління, використовуючи різні прийоми та способи управлінського впливу.

Виокремлюють наступні **функції ризик-менеджменту**:

• функції об'єкта управління, що включають дозвіл ризику, ризиковане вкладення капіталу, робота зі зниження величини ризику, страхування ризиків, економічні відносини і зв'язки між підприємцями;

• функції суб'єкта управління, що включають прогнозування, організацію, регулювання, координацію, стимулювання і контроль.

Інформаційне забезпечення функціонування ризик-менеджменту підприємства складається з різного роду і виду інформації: статистичної, економічної, комерційної, фінансової і т.п.

В основі діяльності служби ризик-менеджменту лежать стратегія і програма управління ризиком. Стратегію формулюють письмово і вона приймає вигляд Декларації з ризик-менеджменту. Її затверджує вищий керівник організації.

**Декларація з ризик-менеджменту** містить виклад ключових моментів управлінської стратегії підприємства в певній сфері, зокрема зниження рівня можливих ризиків аварій, створення спеціальних резервних фондів для компенсації можливих збитків чи створення системи страхування. Декларація виражає філософію компанії стосовно управління ризиком. У ній слід окреслити розмежування повноважень між різними структурними

одинацями, зазначити, хто відповідає за певні аспекти управління ризиком тощо.

Настанови з ризик-менеджменту складаються з нормативних, інструктивних та робочих матеріалів ризик-менеджера, потрібних для розробки програми управління ризиками. Ще один документ, який має розробити компанія, має назву **Програма управління ризиками**. Вона максимально конкретна й описує виявлені ризики та методи впливу на них. Програма управління ризиками на підприємстві може мати таку структуру: зміст; резюме для вищого керівництва, опис бізнесу компанії, стратегічні і тактичні цілі компанії, виявлені фактори ризику, оцінка ризику: наслідки та ймовірність, карта ризиків, методи впливу на ризики, додатки.

Ризик-менеджмент має свою систему евристичних правил:

- Не можна ризикувати більше, ніж дозволяє власний капітал.
- Не можна ризикувати великим заради малого.
- Необхідно думати про наслідки ризику.
- Позитивне рішення приймається, якщо відсутні сумніви.
- Не можна думати, що завжди є тільки одне рішення, можливо є й інші варіанти.

### ***3. Узагальнена процедура управління ризиками***

Аналіз передової практики ризик-менеджменту, виконаний на замовлення Financial Executive Research Foundation, підрозділу міжнародної організації Financial Executive International, яка об'єднує понад 15 тис. фінансистів компаній вищого рангу по всьому світу, показав, що немає якоїсь стандартної схеми управління ризиками в компанії.

Можливо визначати послідовність кроків (узагальнених етапів) процесу керування ризиками, з огляду на практичну значущість процесу управління ризиками наступним чином (рис. 6.2):

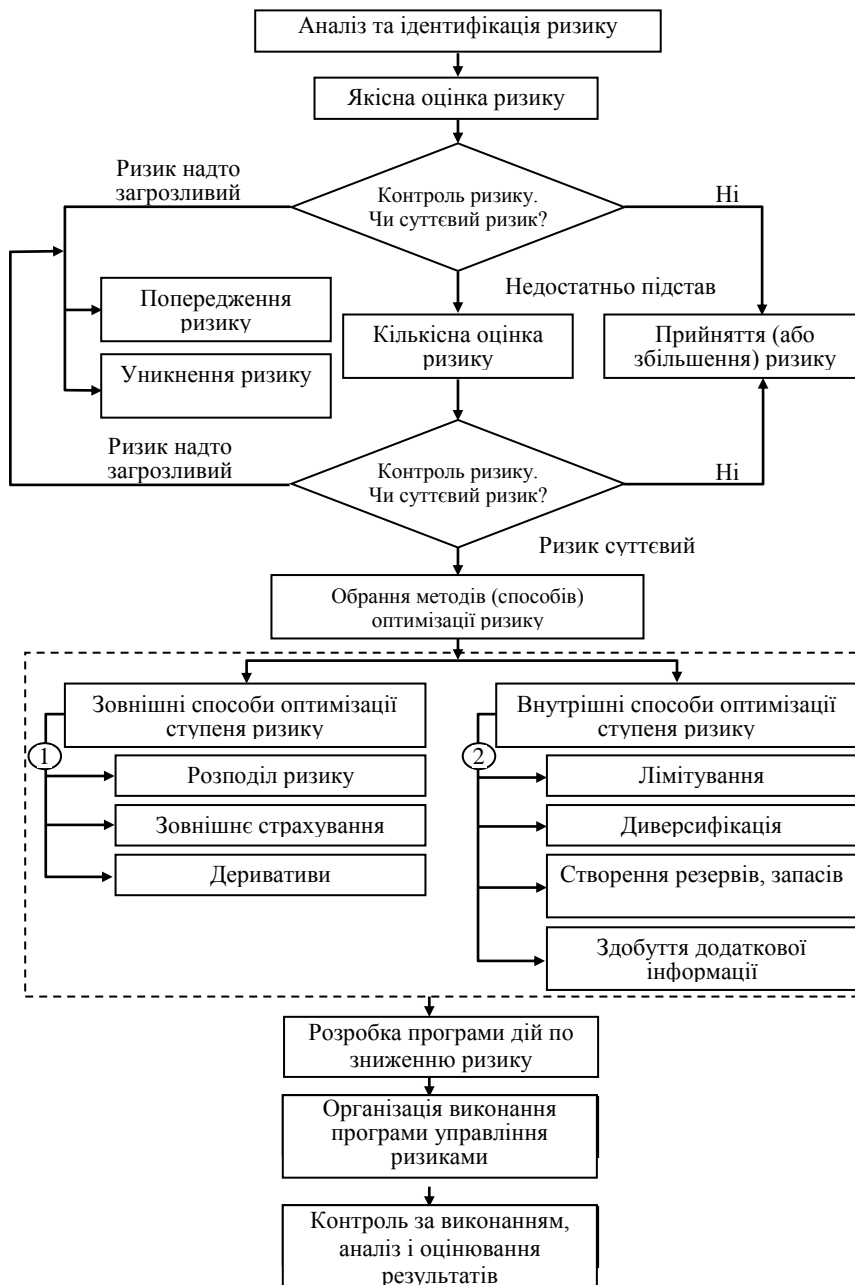


Рис. 6.2. Узагальнена схема процесу управління ризиком

**Крок 1. Інформаційно-аналітичний** дає можливість оцінити виникнення всієї сукупності ризиків незалежно від того чи зможе апарат управління, чи ні впливати на них у випадку їхньої реалізації.

**Крок 2. Ідентифікації**, де встановлюються можливі параметри всіх можливих ризиків з урахуванням управлінської діяльності та напрямків діяльності фірми.

**Крок 3. Комплексного аналізу ризику** (якісного та кількісного) з розрахунком ступеня можливого впливу ризику на функціонування об'єкта керування. Вирішується питання про доцільність займатись певним напрямом діяльності за наявності інформації про вже ідентифіковані ризики. На цьому кроці ще можливо уникнути ризику, якщо він не задовольняє умовам стратегії фірми, але водночас з'являється ризик невикористаних можливостей.

**Крок 4. Зниження ступеня ризику – планування дій.** Ведеться пошук шляхів своєчасного і якісного захисту від недопустимого ризику і розробка конкретного механізму їх реалізації. Планування дій як для профілактики, так і на випадок реалізації ризику.

**Крок 5. Контроль можливої чи наявної ситуації.** Виконавши все вище викладене, необхідно контролювати обставини, щоб на певній стадії адекватно відреагувати.

**Крок 6. Реалізація програми дій у випадку виникнення ризику.** Відбувається реалізація плану дій.

**Крок 7. Аналіз, висновки і пропозиції на перспективу.** Негативні і позитивні наслідки управлінських рішень формують досвід, який необхідно використовувати в подальшій діяльності.

Приймаючи рішення щодо обрання способу управління ризиком, слід враховувати насамперед можливий рівень збитків та ймовірність реалізації певного типу ризику (див. табл. 6.1).

Класифікуючи ризики на основі ймовірності їх реалізації та обсягів можливих збитків, можна виділити 2 граничних типи:

1. Ризики, які спричиняють окремі незначні збитки, що мають тенденцію повторюватися ( $p_i \rightarrow 1$ ).

2. Ризики, наслідком яких є катастрофічні за обсягом збитки, ймовірність реалізації яких незначна.

Якщо в першому випадку доцільне прийняття ризику з його оптимізацією шляхом створення резервів коштів, то другий випадок є класичним прикладом ризику, який доцільно передавати страховику (в окремих випадках доцільно застосовувати розподіл ризику). Більшість ризиків, які загрожують економічній діяльності, є проміжними варіантами порівняно з наведеними вище.

Природно, що кожна компанія може прийняти свою градацію рівнів збитків та ймовірностей збитків на підставі досліджень та експертних оцінок і будувати свою таблицю рішень. Підкреслимо, що в реальному житті доцільно використовувати поєднання окремих способів зниження ризику, комбінуючи зовнішні та внутрішні методи оптимізації ризику.

Таблиця 6.1.

Розподіл рішень щодо управління за класами збитків та ймовірностей

Градація ймовірностей / рівня збитків (грн.)	Близька до нуля	Низька	Невелика	Середня	Велика	Близька до одиниці
Незначні (від 0 до $A_1$ )	Прийняття ризику				Прийняття ризику чи створення резервів (запасів)	
Малі (від $A_1$ до $A_2$ )	Створення резервів, запасів					
Поміrkовані	Створення	Зовнішнє страхування чи (і)			Уникнення	

(від $A_2$ до $A_3$ )	резервів, запасів	розподіл ризику	ризик
Середні (від $A_3$ до $A_4$ )	Зовнішнє страхування чи (і) розподіл ризику		Уникнення ризику
Великі (від $A_4$ до $A_5$ )	Зовнішнє страхування чи розподіл ризику	Уникнення ризику	
Катастрофічні ( $>A_5$ )	Зовнішнє страхування чи (та) розподіл ризик	Уникнення ризику	

#### ***4. Оцінка ефективності методів управління ризиком***

Оскільки кожний вид ризику допускає декілька традиційних способів його зменшення, то виникає задача оцінки порівняльної ефективності впливу на ризик для вибору кращого з них. Оцінка ефективності застосування того або іншого методу управління ризиком залежить від критерію, що покладений в основу порівняння. Є два найбільш уживані підходи до розроблення критеріїв:

- вибір критичного параметра, що не повинний виходити за припустимі межі;
- економічна вигода.

Перший підхід тісно пов'язаний з дотриманням норм безпеки і забезпеченням стійкості роботи підприємства. Наприклад, існують нормативи безпеки для працюючих на небезпечних виробництвах або забрудненні навколишнього середовища для населення. У рамках даного підходу різні заходи щодо управління ризиком оцінюються виходячи з припущення, що усі вони знижують рівень критичного параметра до необхідної величини.

Чисто фінансові механізми, такі, як страхування і самострахування, спрямовані насамперед на компенсацію наслідків несприятливих подій. Порівняння їх з іншими методами управління ризиком можливо, якщо в якості критерію обрано визначений фінансовий параметр, наприклад граничний розмір збитків, що веде до розорення підприємства.

Підприємство може одержати економічну вигоду за рахунок підвищення рівня власної безпеки. У цьому випадку різні варіанти організації заходів щодо управління ризиком оцінюються за тими принципами, що й інвестиційні проекти: спочатку визначають витрати, а потім — абсолютний прибуток або норму прибутку на одиницю витрат. Рівень безпеки, що досягається при цьому, не грає особливої ролі, він визначається обраним найбільше економічно вигідним варіантом.

Застосування будь-якого з методів управління ризиком спричиняє перерозподіл поточних та очікуваних фінансових потоків всередині підприємства або фінансового проекту. Таким чином, в якості критерію ефективності можливо використовувати оцінку вплив застосування методів



управління ризиком на зміну вартості підприємства, що розраховується на початок та кінець фінансового періоду, для інвестиційного проекту – вплив на зміну чистої поточної вартості проекту.

З оцінкою ефективності застосування того або іншого методу управління ризиком пов'язане питання фінансування ризику. Поняття **фінансування ризику** означає пошук і мобілізацію грошових ресурсів для здійснення превентивних заходів і запобігання збиткам від настання несприятливих подій.

Фінансування ризику містить у собі три основні статті витрат:

- фінансування до настання події;
- витрати на компенсацію збитків для прийнятих на себе ризиків (післяподійне фінансування);
- адміністративні витрати на управління ризиком (поточне фінансування).

Існують різні способи фінансування ризику. Насамперед це поточний бюджет підприємства, у який закладають витрати на заходи щодо підвищення безпеки, майбутні витрати на компенсацію збитків, витрати на сплату страхової премії тощо. Також резервні фонди самострахування, сформовані раніше з власних ресурсів підприємства. Страхуючи ризики, підприємство одержує доступ до страхових фондів, з яких може отримати відповідне відшкодування у разі збитків.

Для компенсації збитків у надзвичайних ситуаціях можна залучити кредитні й інвестиційні ресурси банків та інших фінансових інститутів.