

## Тема 5 ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНИМ РИЗИКОМ

### 5.1 Сутність і зміст управління ризиком

Процес управління ризиками включає: передбачення ризиків; визначення їхніх імовірних розмірів і наслідків; розробку і реалізацію заходів щодо запобігання чи мінімізації пов'язаних з ризиками втрат.

Методологія управління ризику припускає визначення загальних підходів: виявлення причин виникнення ризиків в економіці взагалі і специфічних причин виникнення ризиків зокрема; опис видів ризиків, створення їхньої класифікації; дослідження співвідношення невизначеності і ризику; оцінку ступеня ризику й ін.

Управління ризиками — один з видів професійної діяльності, що динамічно розвивається. У штаті багатьох західних фірм є відповідна посада — менеджер з ризику (ризик-менеджер), у чий обов'язки входить забезпечення зниження усіх видів ризику. Ризик-менеджер поряд з відповідними фахівцями бере участь у прийнятті ризикованих рішень (наприклад, видача кредиту чи вибір об'єкта інвестування) і шукає способи того, як уникнути небажаних ризиків. Ці дії називаються системою управління ризиками.

Управління ризиками потребує знань у сфері теорії фірми, страхової справи, аналізу господарської діяльності підприємства і т.ін. Діяльність підприємства в цій сфері спрямована на захист своєї фірми від дій ризиків, що загрожують її прибутковості, і сприяє рішенням основного завдання підприємництва: залежно від ситуації з декількох проектів вибрати оптимальний, з огляду на те, що чим прибутковіший проект, тим вищий ступінь ризику для фірми. Якісне управління ризиком підвищує шанси підприємницької фірми домогтися успіху в довгостроковій перспективі і зменшує небезпеку погіршення її фінансового положення.

У зв'язку з тим, що в ринковій економіці господарські ризики неминучі, перше правило в управлінні ризиком наголошує: "Не уникати ризику, а передбачати його, прагнучи знизити до можливо низького рівня".

*Політика ризику* — це сукупність заходів, спрямованих на зниження небезпеки помилки уже в момент ухвалення рішення і скорочення можливих негативних наслідків такого рішення на інших стадіях функціонування фірми.

Процес управління ризиками включає такі стадії:

- виявлення передбачуваного ризику;
- оцінку ризику;
- вибір методу управління ризиком;
- застосування обраних методів;
- оцінку результатів.

Розглянемо управління економічним ризиком, у якому враховується оцінка екологічного ризику, а також технологічні та економічні можливості його упередження. Обмін інформацією про ризик також включається в цей процес. Для аналізу ризику, установлення його припустимих меж у зв'язку з вимогами безпеки і прийняття управлінських рішень необхідні:

- наявність інформаційної системи, що дозволяє оперативно контролювати існуючі джерела небезпеки, зокрема, статистичний матеріал по екологічній епідеміології; відомості про передбачувані напрямки господарської діяльності, проектах і технічних рішеннях, які можуть впливати на рівень екологічної безпеки, а також програма для ймовірного оцінювання пов'язаного з ними ризику;

- експертиза безпеки і зіставлення альтернативних проектів і технологій, які виступають як джерела ризику; розробка техніко-економічної стратегії збільшення безпеки й визначення оптимальної структури витрат для управління величиною ризику і її зниження до прийняттого рівня із соціальної, економічної та екологічної точок зору;

- складання прогнозів і аналітичного визначення рівня ризику, при якому припиняється збільшення кількості екологічних уражень;

- формування організаційних структур, експертних систем і нормативних документів, призначених для виконання зазначених функцій і процедури прийняття рішень;

- вплив на громадську думку і пропаганда наукових даних про рівень екологічного ризику з метою орієнтації на об'єктивні, а не емоційні чи популістські оцінки ризику.

Відповідно до принципу зменшуваних ризиків важливим засобом управління є процедура заміни ризиків, відповідно до якої ризик від впровадження нової техніки соціально прийнятний, якщо її використання дає менший внесок у сумарний ризик, якому підлягають люди, порівняно з використанням іншої, альтернативної техніки, що вирішує те саме господарське завдання. Ця концепція тісно зв'язана з проблемою екологічної адекватності якості виробництва.

Оцінюючи ризик, що в стані прийняти на себе фірма, підприємець насамперед виходить із профілю її діяльності, з наявності необхідних ресурсів для реалізації програми фінансування можливих наслідків ризику, прагне врахувати відношення до ризику партнерів по бізнесу і побудувати свої дії так, щоб якнайкраще сприяти досягненню основної мети фірми. Ступінь припустимого ризику визначається з урахуванням таких параметрів, як розмір основних фондів, обсяг виробництва, рівень рентабельності й т.ін. Чим більшим капіталом володіє підприємство, тим воно менше відчутно до ризику і тим сміливіше підприємець може приймати рішення в ризикових ситуаціях. Комплексний підхід до управління ризиком дає можливість підприємцю ефективніше використовувати ресурси і розподіляти відповідальність, поліпшувати результати роботи фірми та забезпечувати її безпеку від дії ризику.

## **5.2 Формування стратегії управління ризиком**

*Стратегія управління ризиком* — це мистецтво управління діяльністю підприємства у невизначеній господарській ситуації, що ґрунтується на прогнозуванні ризику і прийомах його зниження.

Управління ризиком — це специфічна галузь менеджменту, яка потребує знань предметної діяльності фірми, страхової справи, аналізу господарської діяльності підприємства, математичних методів оптимізації економічних завдань.

*Управління ризиками* — це сукупність методів, прийомів і заходів, що дозволяють певною мірою прогнозувати настання ризикових подій і вживати заходів до їхнього зменшення.

*Стратегія управління* — це спосіб використання засобів для досягнення поставленої мети за допомогою певного набору правил і обмежень для прийняття рішення.

*Тактика управління* — це конкретні методи і прийоми для досягнення поставленої мети в конкретних умовах. Завданням тактики управління є вибір оптимального рішення і найбільш прийнятних у даній господарській ситуації методів та прийомів управління.

Для підприємства дуже важливо розробити стратегію управління економічним ризиком, для чого необхідно дати конкретні відповіді на такі питання:

- які саме види комерційних ризиків підприємство зобов'язане враховувати у своїй діяльності;
- які способи й інструменти дають можливість управляти цими ризиками;
- який обсяг комерційного ризику підприємство може взяти на себе (прийнятна сума збитку, що може бути погашена з власних коштів).

Однак тільки формулювання стратегії для управління економічним ризиком недостатньо, потрібно ще мати механізм її реалізації — систему управління економічними ризиками, що, в свою чергу, припускає:

- створення ефективної системи оцінювання і контролю прийнятих рішень;
- виділення в організації спеціального підрозділу (працівника), якому буде доручене управління ризиками;
- виділення коштів і формування спеціальних резервів для страхування ризиків, покриття збитків і втрат.

При виборі стратегії і прийомів управління ризиком часто використовується якийсь певний стереотип, який складається з досвіду і знань фінансового менеджера в процесі його роботи і є основою навичок у роботі. Наявність стереотипних дій дає менеджеру можливість у визначених типових ситуаціях діяти оперативно і найбільш оптимально. За відсутності типових ситуацій фінансовий менеджер повинен переходити від стереотипних рішень до пошуків оптимальних для себе ризикових рішень.

Оскільки підходи до рішення управлінських завдань можуть бути найрізноманітнішими, тому управлінню ризиками (ризик-менеджменту) притаманна багатоваріантність. Багатоваріантність ризик-менеджменту означає стан стандарту і неординарності фінансових коливань, гнучкість і неповторність тих чи інших способів дій у конкретній господарській ситуації. Головне в ризик-менеджменті — правильно поставити мету, що відповідає економічним інтересам об'єкта управління.

Ризик-менеджмент дуже динамічний. Ефективність його функцій багато в чому залежить від швидкості реакції на зміну умов ринку, від економічної ситуації і фінансового стану об'єкта керування. Тому ризик-менеджмент повинен ґрунтуватися на знанні стандартних прийомів управління ризиком, умінні швидко і правильно оцінювати конкретну економічну ситуацію, на здатності швидко знайти вдалий, якщо не єдиний, вихід з даної ситуації.

Після побудови комплексного показника ризику визначають взаємозв'язок між факторами шляхом використання інтегрального методу факторного аналізу, що містить у собі:

- визначення методу інтегрування;
- обчислення підінтегральної функції;
- виведення значення інтеграла.

Організація ризик-менеджменту припускає визначення органа управління ризиком, яким може бути фінансовий менеджер, менеджер з ризику чи відповідний апарат управління, скажімо, відділ ризикових вкладень капіталу, що виконує наступні функції:

- здійснення венчурних і портфельних інвестицій, тобто ризикових вкладень відповідно до чинного законодавства і статуту господарчого суб'єкта;
- розроблення програми ризикової інвестиційної діяльності;
- збір, аналіз, оброблення і збереження інформації про навколишнє оточення;
- визначення ступеня і вартості ризиків, вироблення стратегії і прийомів управління ризиком;
- розроблення програми ризикових рішень і організацію її виконання, включаючи контроль і аналіз результатів;
- здійснення страхової діяльності, укладання договорів страхування і перестраховування, проведення страхових і перестраховальних операцій;
- розроблення умов страхування і перестраховування, визначення розмірів тарифних ставок за тарифними операціями;
- видачу гарантій щодо піклування українських та іноземних компаній, відшкодування збитків за їхній рахунок, доручення іншим особам виконання аналогічних функцій за кордоном;
- ведення бухгалтерської, статистичної й оперативної звітності з ризикових вкладень капіталу.

Схема організації ризик-менеджменту включає правила, на основі яких приймаються пошукові рішення і способи вибору варіанта рішення.

У стратегії ризик-менеджменту застосовуються такі правила:

- 1) максимальність виграшу;
- 2) оптимальна імовірність результату;
- 3) оптимальне коливання результату;
- 4) оптимальне сполучення виграшу і величини ризику.

Вплив стратегії підприємства з управління ризиками на вибір процедур управління ними представлено в таблиці 5.1

**Таблиця 5.1 Вплив стратегії підприємства з управління ризиками на вибір процедур управління ними**

Можливий варіант стратегії підприємства до управління ризиками	Пріоритетні процедури управління ризиками	Примітки
Обережна	Відмова від ризиків	Граничні значення втрат, що відповідають процедурі відмови від ризиків і процедурі передачі ризиків, встановлюються досить твердими (невисокими) На цьому етапі при даній стратегії підприємства з управління ризиками застосування всіх процедур управління ризиками рівнозначно
Зважена	Передача чи часткове прийняття ризиків	Методи, які застосовуються, не дуже тверді, але й не дуже вільні. Вони встановлюються з урахуванням інших додаткових факторів, наприклад, фактора реальних можливостей підприємства протягом певного періоду часу
Ризикована	Прийняття ризиків на себе чи передача ризиків	Граничні значення збитку, що відповідають процедурам прийняття ризиків на себе і передачі ризиків, встановлюються досить вільними (високими)

Ризик, якому піддається підприємство, — це ймовірна загроза банкрутства чи одержання таких фінансових утрат, які можуть зупинити всю справу. Оскільки імовірність невдачі присутня завжди, постає питання про методи зниження ризику. Для відповіді на це запитання необхідно кількісно визначити ризик, що дозволить порівняти величину ризику різних варіантів рішення і вибрати з них той, котрий найбільше відповідає обраній підприємством стратегії ризику.

### **5.3 Система управління ризиками**

Кожне підприємство має свої переваги і на основі цього виявляє ризики, яким може бути піддане. Вирішує, який рівень ризику для нього прийнятний, і шукає способи уникнути небажаних ризиків. Подібні дії в економічній науці називаються системою управління ризиками. Це особливий вид діяльності, спрямований на пом'якшення впливу ризиків на кінцеві результати діяльності підприємства.

Система управління ризиками складається з двох підсистем: об'єкта управління і суб'єкта управління.

*Об'єкт управління* — це безпосередньо ризик, ризиковані вкладення капіталу й економічні відносини між суб'єктами в процесі підприємницької діяльності. До них належать, наприклад, відносини між страховиком і

страхувальником, позичальником і кредитором, між підприємцями (партнерами, конкурентами) і т.ін.

*Суб'єкт управління* — це спеціальна група людей (фінансові менеджери, фахівці зі страхування й ін.), що здійснює цілеспрямоване функціонування об'єкта управління, використовуючи різні прийоми і способи управлінського впливу.

До основних функцій об'єкта управління ризику належать:

- дозвіл ризику;
- ризиковане вкладення капіталу,
- робота зі зниження величини ризику;
- страхування ризиків;
- економічні відносини і зв'язки між підприємцями.

До основних функцій суб'єкта управління належать:

*Прогнозування* — це здатність передбачати певну подію. Прогнозування потребує від менеджера певного почуття ринкового механізму й інтуїції, а також уміння знаходити гнучкі негайні вирішення.

*Організація* в управлінні ризиками — це об'єднання людей, що спільно реалізують програму ризикованого вкладення капіталу на основі певних правил і процедур. До них можна, наприклад, віднести: створення органів управління, установлення взаємозв'язку між управлінськими підрозділами, розробку норм, нормативів, методик і т.ін.

*Регулювання* являє собою певний механізм впливу на об'єкт управління для досягнення стійкості цього об'єкта в ситуації непевності і ризику.

*Координація* — це дії, за допомогою яких можна узгодити роботу всієї системи управління ризиком, апарату управління і фахівців.

*Стимулювання* в ризику-менеджменті — це спонукання фахівців до зацікавленості в результаті своєї роботи.

*Контроль* — це збір інформації про ступінь виконання наміченої програми по управлінню ризиком, прибутковості ризикованих вкладень капіталу, співвідношенні прибутку і ризику. Заключний етап контролю — аналіз результатів заходів щодо зниження ступеня ризику.

Очевидно, що процес управління, тобто процес впливу суб'єкта на об'єкт управління, може здійснюватися тільки за умови обертання певної інформації між керівною і керованою підсистемами.

Процес управління, незалежно від його конкретного змісту, завжди припускає одержання, передачу, переробку і використання інформації. При цьому одержання надійної і достатньої в даних умовах інформації відіграє головну роль, оскільки воно дозволяє підприємцю прийняти конкретне рішення по діях в умовах ризику.

## 5.4 Принципи і процес управління ризиками

Для успішного володіння ризиковими ситуаціями підприємцям слід дотримуватись основних *принципів* управління ризиками:

- недоцільно ризикувати більше, ніж це дозволяє розмір власного капіталу;
- необхідно заздалегідь передбачати можливі наслідки ризику;
- недоцільно ризикувати великим заради малого;
- позитивне рішення приймається тільки у випадку відсутності сумнівів; якщо вони є, то варто прийняти негативне рішення.

*Недоцільно ризикувати більше, ніж це дозволяє розмір власного капіталу.* Реалізація цього принципу може бути досягнута за допомогою розрахунку коефіцієнта ризику ( $K_p$ ), що характеризує відношення максимально можливого збитку на власний капітал підприємства і розраховується за формулою:

$$K_p = U_{\max} / \text{ВК} \times 100$$

де  $U_{\max}$  — максимальний розмір прогнозованих збитків; ВК — власний капітал підприємства

Оптимальним вважається відношення на рівні 30%. Ситуація банкрутства виникає, якщо цей коефіцієнт дорівнює 70%. Правило "розумного ризику" ґрунтується на принципі 70:30, тобто якщо керівник на 70% упевнений в успіху справи, то дає свою згоду; 30% сумнівів, що залишилися, стануть стимулятором для розгляду заходів, які варто прийняти у випадку невдачі.

*Заздалегідь передбачати можливі наслідки ризику.* Реалізація цього принципу будується на оцінці вартості ризику. Під вартістю ризику розуміють сукупні збитки підприємства у випадку настання ризикової ситуації. При оцінюванні збитків варто виділяти:

- прямі збитки, що безпосередньо пов'язані з настанням ризикової ситуації;
- побічні збитки, що виникають опосередковано і є результатом виникнення прямих збитків.

*Недоцільно ризикувати великим заради малого.* Реалізація цього принципу передбачає порівняння очікуваного доходу з рівнем ризиків, що притаманні цій діяльності. Кількісно визначити ступінь співвідношення між доходом і ризиком можна за допомогою коефіцієнта ризик-віддачі, що розраховується в такий спосіб:

$$РВ = \text{ЧП} / \text{ВР}$$

де РВ — ризик-віддача; ЧП — чистий прибуток; ВР — вартість ризику.

Значення коефіцієнта ризик-віддачі повинно прагнути до максимуму. При наявності альтернативних проектів одним із критеріїв вибору між ними є найбільше значення цього показника.

*Позитивне рішення приймається тільки у випадку відсутності сумнівів, якщо вони є, то варто прийняти негативне рішення.* При ухваленні управлінського рішення необхідно орієнтуватися на найгірший варіант, тобто прогноз розвитку ситуації повинен завжди бути песимістичним. Це стимулює

розробку максимальної кількості альтернативних рішень, спрямованих на мінімізацію ризику, з яких необхідно вибрати найбільш ефективне чи оптимально прийнятне для даного підприємства в конкретній ситуації.

Для вибору обґрунтованого варіанту управлінського рішення в умовах ризику використовується такий *алгоритм експертизи кожного альтернативного варіанту*:

1. Розраховують прогнозні значення результативних показників кожного альтернативного варіанта.
2. Розраховують коефіцієнт варіації результату.
3. Порівнюють середній очікуваний дохід з коефіцієнтом варіації на пропонуваній альтернативній варіант рішення. Якщо коефіцієнт варіації результату не перевищує 25%, то середній очікуваний результат може бути визначений як типова характеристика розподілу. У цьому випадку вибір альтернативного варіанта можна здійснювати за критерієм максимально очікуваного результату. Якщо запропонована умова не виконується, то середній очікуваний результат не може бути критерієм вибору і доцільно продовжити вивчення інших альтернативних варіантів рішення.
4. Порівнюють імовірність одержання максимально позитивного і мінімально негативного результату кожного варіанта рішення. Менш ризикованим відповідно до правил оптимальної мінливості результату варто вважати варіант рішення з мінімальним діапазоном між позитивним і негативним результатом його реалізації.
5. Розраховують і порівнюють показники ризик-віддачі по кожному варіанту рішення. Критерієм вибору є максимальне значення коефіцієнта ризик-віддачі.

*Перший крок* — визначення мети ризику і мети ризикованих вкладень капіталу. Мета ризику — це результат, який необхідно одержати. Ним може бути виграш, прибуток, дохід і т.ін. Мета ризикованих вкладень капіталу — одержання максимального прибутку.

*Другий крок* - одержання інформації про навколишнє оточення, яка необхідна для прийняття рішення. Адже на кожному кроці підприємця підстерігають ситуації, що можуть загрожувати людям, майну, фінансовим результатам господарської діяльності. І підприємцю важливо знати відповідний дійсності ступінь ризику для прийняття рішення. На основі аналізу такої інформації і з урахуванням міри ризику можна правильно визначити імовірність настання ризикованої події, знайти ступінь ризику й оцінити його вартість.

Під *вартістю ризику* слід розуміти фактичні збитки підприємця, затрати на зниження величини цих збитків чи затрати по відшкодуванню таких збитків та їх наслідків.

*Третій крок* — на основі наявної інформації про навколишнє середовище, імовірність, ступінь і величину ризику розробляються різні варіанти ризикованого вкладення капіталу і проводиться оцінка їх оптимальності шляхом зіставлення очікуваного прибутку і величини ризику.

*Четвертий крок* — дії, що дозволяють правильно обрати стратегію і прийоми управління ризиком, а також способи зниження ступеня ризику. Тут



головна роль належить фінансовому менеджеру, його психологічним якостям, схильності до ризику. Фінансовий менеджер, що займається питаннями ризику (менеджер по ризику), повинен мати право вибору прийняття рішення і право відповідальності за вибір.

*П'ятий крок* — розробка програми по зниженню ризику. Тут необхідно враховувати, що прийняття рішень в умовах ризику це психологічний процес. Тому поряд з математичною обґрунтованістю рішень слід враховувати психологічні особливості людини: агресивність, нерішучість, сумніви, самостійність та ін. Адже зрозуміло, що та сама ризикована ситуація сприймається різними людьми по-різному. Тому оцінка ризику і вибір фінансового рішення багато в чому залежать від людини, що приймає рішення. Наприклад, керівники консервативного типу, не схильні до інновацій, не впевнені у своїй інтуїції й у своєму професіоналізмі, не впевнені у своїх працівниках, звичайно намагаються уникати ризику.

*Шостий крок* — організація заходів щодо виконання наміченої програми дії. Тобто визначення заходів, обсягів і джерел фінансування цих робіт, конкретних виконавців, термінів виконання і т.ін.

*Сьомий крок* — контроль за виконанням наміченої програми, аналіз і оцінювання результатів виконання обраного варіанта ризикованого рішення. Для цього створюються органи управління ризиком на даному господарському суб'єкті. Органом управління ризиком може бути фінансовий менеджер, менеджер з ризиків, відповідний апарат управління: сектор страхових операцій, сектор венчурних інвестицій, відділ ризикованих вкладень капіталу і т.ін.

Наприклад, відділ ризикованих вкладень капіталу може здійснювати такі функції:

- проведення венчурних і портфельних інвестицій, тобто ризикованих вкладень капіталів відповідно до чинного законодавства;
  - розробка програми ризикованої інвестиційної діяльності;
  - збір, оброблення, аналіз і збереження інформації про навколишнє оточення;
  - визначення ступеня і вартості ризиків, стратегії і прийомів управління ризиком;
  - розробка програми ризикованих рішень та організація її виконання, включаючи контроль і аналіз результатів;
  - здійснення страхової діяльності, створення договорів страхування і перестраховування, проведення страхових і перестраховувальних операцій, розрахунків по страхуванню;
- розробка умов страхування і перестраховування, установлення розмірів тарифних ставок по страхових операціях;
- видача гарантії по поручительству вітчизняних та іноземних страхових компаній, відшкодування збитків за їхній рахунок;
- ведення відповідної бухгалтерської, статистичної й оперативної звітності по ризикованих вкладеннях капіталу.

Головна мета складання програми управління ризиками — забезпечити успішне функціонування підприємства в умовах ризику — може бути досягнута шляхом рішення таких основних завдань:

- виявлення можливих економічних ризиків;
- зниження фінансових утрат, зв'язаних з економічними ризиками.

Якщо програма управління ризиками ( ПУР) складається вперше, менеджер повинен погодити з керівництвом підприємства зазначені в програмі мету і завдання . Але й у тому випадку, якщо первісна ПУР уже розроблена, і мова йде про її відстеження, оцінку виконання і коригування, менеджер може уточнювати мету і завдання, також погоджуючи їх із керівництвом .

Можливі варіанти урахування ризиків у ПУР можуть бути такими:

- Тільки чисті економічні ризики, пов'язані з господарською діяльністю. Чисті економічні ризики, пов'язані, з фінансовими операціями, а також спекулятивні економічні ризики, пов'язані з фінансовими операціями, можуть стати об'єктом управління і спеціально розроблюваної програми фінансового ризик-менеджменту.

- Чисті економічні ризики, пов'язані з господарською діяльністю, а також чисті економічні ризики, пов'язані з фінансовими операціями. Спекулятивні економічні ризики, пов'язані з фінансовими операціями, можуть стати об'єктом управління в спеціально розроблюваній програмі фінансового ризик-менеджменту.

- Чисті економічні ризики, пов'язані з господарською діяльністю, а також чисті економічні ризики, пов'язані з фінансовими операціями, і спекулятивні економічні ризики, пов'язані з фінансовими операціями.

Програма фінансового ризик-менеджменту окремо не розробляється, тому що її завдання встановлюються в рамках загальної програми ризик-менеджменту.

У табл. 5.2 наведено принципи, які враховуються при розробці програми управління ризиками.

Таблиця 5.2. Принципи, що враховуються менеджерами при розробці ПУР

Можливі принципи розробки ПУР	Примітки
Принцип урахування в ПУР ризиків певного виду	1. При складанні конкретної програми цей принцип повинен бути погоджений з керівництвом підприємства і, насамперед, з її фінансовим керівництвом 2. Варіанти урахування ризиків у програмі ризик-менеджменту
Принцип узгодження з керівниками підприємства рішень, прийнятих менеджером	1. Рішення, що потребують погодження з керівництвом підприємства, повинні бути виділені 2. Деякі рішення повинні погоджуватися також з фахівцями
Принцип періодичного чи моніторингового перегляду ПУР	
Інші	Інші

Для реалізації поданих у табл. 5.2 принципів необхідно дотримуватися певного алгоритму їх реалізації. При цьому кожен менеджер має свій набір процедур і концентрації принципів управління ризиками.

### *Питання для самоперевірки*

1. Яке з визначень ризик-менеджменту, на вашу думку, глибше розкриває сутність управління підприємницькими ризиками?
2. Розкрийте сутність ризик-менеджменту як системи.
3. Які основні функції виконують керована та керуюча підсистеми ризик-менеджменту?
4. На що спрямована діяльність відділу з ризик-менеджменту?
5. Сформулюйте основні етапи управління ризиком. Який з них, на вашу думку, є найвідповідальнішим?
6. Які напрями та відповідні методи впливу на ступінь ризику використовуються в практиці ризик-менеджменту?
7. Як оптимізувати вибір методів впливу на ступінь ризику?