



**Курс «Як почати власну справу в часи невизначеності:  
покроковий гайд від ТОП-підприємців України»**

**Модуль 5. Крок 7. Як управляти ризиками бізнесу?**

**Міжнародні стандарти організації ризик-менеджменту**

Вітаю, в цьому модулі ми з вами будемо говорити:

- про ризики, які є в нашому бізнесі,
- і про ризик-менеджмент, тобто управління ризиками, який склався як певна фундаментальна дисципліна зі своїми стандартами, підходами, методами, які ви можете застосувати в своєму бізнесу, в своєму проєкті.

Ризик-менеджмент визначає категорію **«ризик»** як вплив невизначеності на цілі. В нас є прагнення, плани, оцифровані цілі, а ризик може на них вплинути, ми можемо отримати ті чи інші відхилення. Тому ризик зазвичай визначається з точки зору:

- джерел ризику (за рахунок чого можуть відбутися відхилення);
- які події він може за собою потягнути;
- їх наслідки і
- ймовірність, тому що одні події є більш ймовірними, інші – менш ймовірними.

Коли ми все це систематизуємо, то починаємо замислюватися над тим, яким чином можна ухилитися від негативних подій.

Склалися навіть **міжнародні стандарти ризик-менеджменту:**

- COSO ERM;
- Ferma;
- ISO 31000.

Кожен з цих стандартів пропонує свою методологію. Я спробую з кожного зі стандартів взяти ключові речі, які можуть вам знадобитися у ваших проєктах, і поговорити про них.

Міжнародний стандарт **COSO ERM** починає управління ризиками з визначення так званого **ризик-апетиту**. Тобто, на які ризики ми згодні йти в своїй бізнесі, на які – ні, яких ми намагаємося уникати стосовно:

- наших активів,
- співпраці з клієнтами,
- людей, які в нас працюють для нашого бізнесу.

Ми визначаємося, де є ступінь довіри, а де є ступінь ризику, на який ми погоджуємося.

Другим кроком є вдосконалення процесу прийняття рішення. Відносно будь-якого ризику ми можемо ухвалити певну **стратегію**:

- **ухилення**, наприклад, не працюємо з певними типами клієнтів;
- **скорочення**, наприклад, працюємо, але за певних умов;
- **перерозподіл** ризику – можливо, за частину відповідаємо ми, а за частину - партнер, якщо виникають збитки, то ми їх поділимо;
- **прийняття** – так, ми розуміємо, що тут можуть бути втрати, тим не менше їх беремо на себе;
- або навіть іноді **добирання ризику**, коли ми кажемо, що ми навіть на більший ризик готові піти.

Третій крок – це **скорочення числа непередбачуваних подій**. Щоб у нас не відбулося, в нашій політиці це було передбачено, це було записано, ми знаємо, як діяти.

Четвертий крок – це **інтегрований підхід**. Ризиків багато: одні стосуються курсів валюти, інші стосуються персоналу, треті стосуються майна, ми все це інтегруємо в єдину систему управління.

П'ятий крок – це **використання сприятливих можливостей**, адже відхилення від плану можуть бути не лише і ми можемо використати їх для отримання додаткового прибутку.

Шостий крок – це **раціональне використання капіталу**. Щоб не було так, що ми на захист від ризику витрачаємо більше, ніж потенційні втрати від реалізації цього ризику.

**Міжнародний стандарт управління ризиками Ferma** (Federation of European Risk Management Associations) визначає «ризик як комбінацію ймовірності події та її наслідків».

Основними завданнями для ризик-менеджменту будуть:

- ідентифікація – які можуть бути ризики;
- їх оцінка - які можуть бути втрати, яка ймовірність цих втрат;

- аналіз – як ми можемо за рахунок внутрішньої структури, страховки, внутрішньої взаємодії, договорів уникнути ризиків;
- та управління.

Відповідно **ризик-менеджмент – це постійний процес**, який інтегрований в наші бізнес-процеси, процедури, діяльність, культуру. Людина, яка працює в нашій організації, має розуміти, як ми ставимося до ризиків: де ми їх уникаємо, а де ми готові їх прийняти. Тому що ця людина має з цим працювати. І вона має розуміти, що їй дозволено, а що – не дозволено, які ризики організація приймає, а які – ні. Ризик-менеджмент аналізує розвиток організації в динаміці, а саме минуле, сьогодення і майбутнє організації.

Загальна інтегрована цілісна система ризик-менеджменту – коли це інтегровано в культуру, коли це зрозуміло, коли це приймається людьми, коли це включено в бізнес-процеси компанії. Ризик-менеджмент **повинен бути інкорпорований в загальну культуру організації**, прийнятий і схвалений керівництвом, а потім донесений до кожного співробітника організації як загальна програма розвитку з постановкою конкретних завдань на місцях.

Стандарт **ISO-31000** пропонує наступну етапність управління ризиками:

1. **Комунікація і консультація.** Все, що стосується ризиків, всередині нашої організації має бути зрозумілим, постійно комунікуватися, обговорюватися і призводити до спільних рішень, щоб мінімізувати негативний вплив на бізнес.
2. **Визначення області дії, контексту і критеріїв.** Чого стосуються ризики: персоналу, майна, стосунків з клієнтами тощо – це і є той контекст, про який ми говоримо.
3. **Оцінка ризиків, в тому числі кількісна.** Коли ми ідентифікували ризики, ми говоримо про те, якими можуть бути потенційні втрати. Наприклад, якщо цей ризик реалізується, то ми втратимо майна на 100 тис долл, а якщо цей ризик реалізується, ми втратимо клієнта, який потенційно міг принести прубуток 10 тис долл. Сама ідея в тому, щоб ми чітко описали потенційні ризики, в тому числі з точки зору потенційних втрат для бізнесу.
4. **Обробка інформації.** Ми систематизуємо всю інформацію про ризики для того, щоб встановити, за рахунок яких заходів ми можемо мінімізувати ризики.
5. **Документування та звітність:** всі події, які трапляються, документуються.
6. **Моніторинг і аналіз** зібраних даних дозволяє нам провести аналіз за певний період (місяць, квартал, рік) і виробити план дій на наступний період.