

РИЗИК ЯК ОБ'ЄКТ УПРАВЛІННЯ



<https://images.app.goo.gl/RHLbxvoALv2XnpLn9>

- 1.1.** Сутність ризику як об'єкту управління
- 1.2.** Науково-теоретичні передумови управління ризиками
- 1.3.** Класифікаційна система ризиків

1.1. Сутність ризику як об'єкту управління

УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ ЯК НАУКА (РИЗИКОЛОГІЯ)



наука про закони та закономірності виникнення несприятливих подій та діяльності суб'єктів господарювання щодо їх виявлення, уникнення та мінімізації впливу.

Об'єкт ризикології – економічні суб'єкти, політичні утворення, процеси ендогенного та екзогенного характеру, що є джерелом ризику, предметом впливу або суб'єктом управлінських дій.¹

1.1. Сутність ризику як об'єкту управління

УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ ЯК ПРАКТИКА (РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТ)



<https://www.tiogasecurity.com/risk-management/>

Процес прийняття оптимальних рішень та здійснення заходів, спрямованих на забезпечення прийнятного ризику.¹

Ризик-менеджмент розглядається як управління підприємством в цілому або окремими підрозділами з урахуванням факторів ризику.¹

1.1. Сутність ризику як об'єкту управління

РИЗИК ЯК ОБ'ЄКТ УПРАВЛІННЯ

危險¹

Китайський ієрогліф «ризик» складається із двох компонентів: ¹

- небезпека;
- можливість.¹

Це демонструє сучасне розуміння сутності ризик-менеджменту: ¹

- захист від небезпеки;
- використання можливостей.¹

1.1. Сутність ризику як об'єкту управління

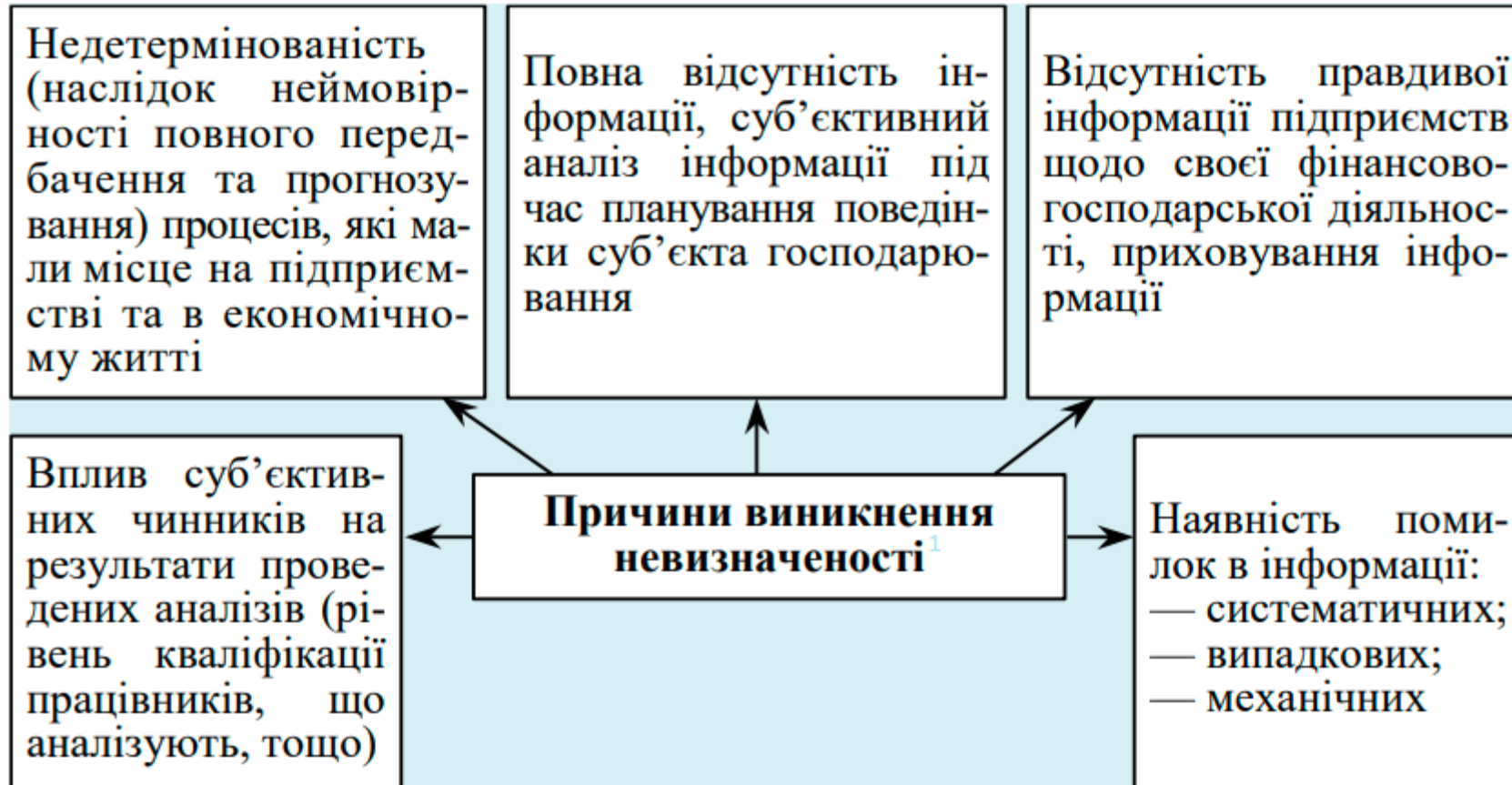
РИЗИК ЗАВЖДИ ВИКЛИКАНИЙ НЕВИЗНАЧЕНІСТЮ МАЙБУТНЬОГО.

Тому часто говорячи про ризик його помилково ототожнюють з невизначеністю.¹

НЕВИЗНАЧЕНІСТЬ — неповнота й неточність інформації про умови управління і діяльності підприємства.¹

1.1. Сутність ризику як об'єкту управління

ОСНОВНІ ПРИЧИНИ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ¹



1.1. Сутність ризику як об'єкту управління

РИЗИК – невизначеність, пов'язана з можливістю відхилення від мети підприємства (проекту), заради досягнення якої приймалось суб'єктивне рішення.¹

ОСОБЛИВОСТІ РИЗИКУ

- ризик є наслідком невизначеності;
- ризик завжди пов'язаний із ситуацією прийняття рішення людиною (особою, що приймає рішення. ОПР), метою підприємства (проекту) й можливістю недосягнення цієї мети внаслідок випадкового впливу ряду факторів. В спрощеному виді зв'язок ризику з невизначеністю виражається формулою:¹

$$P = H + \text{суб'єктивне відношення ОПР до наслідків її прояву}^1$$

1.1. Сутність ризику як об'єкту управління

ОЗНАКИ РИЗИКОВОЇ СИТУАЦІЇ¹

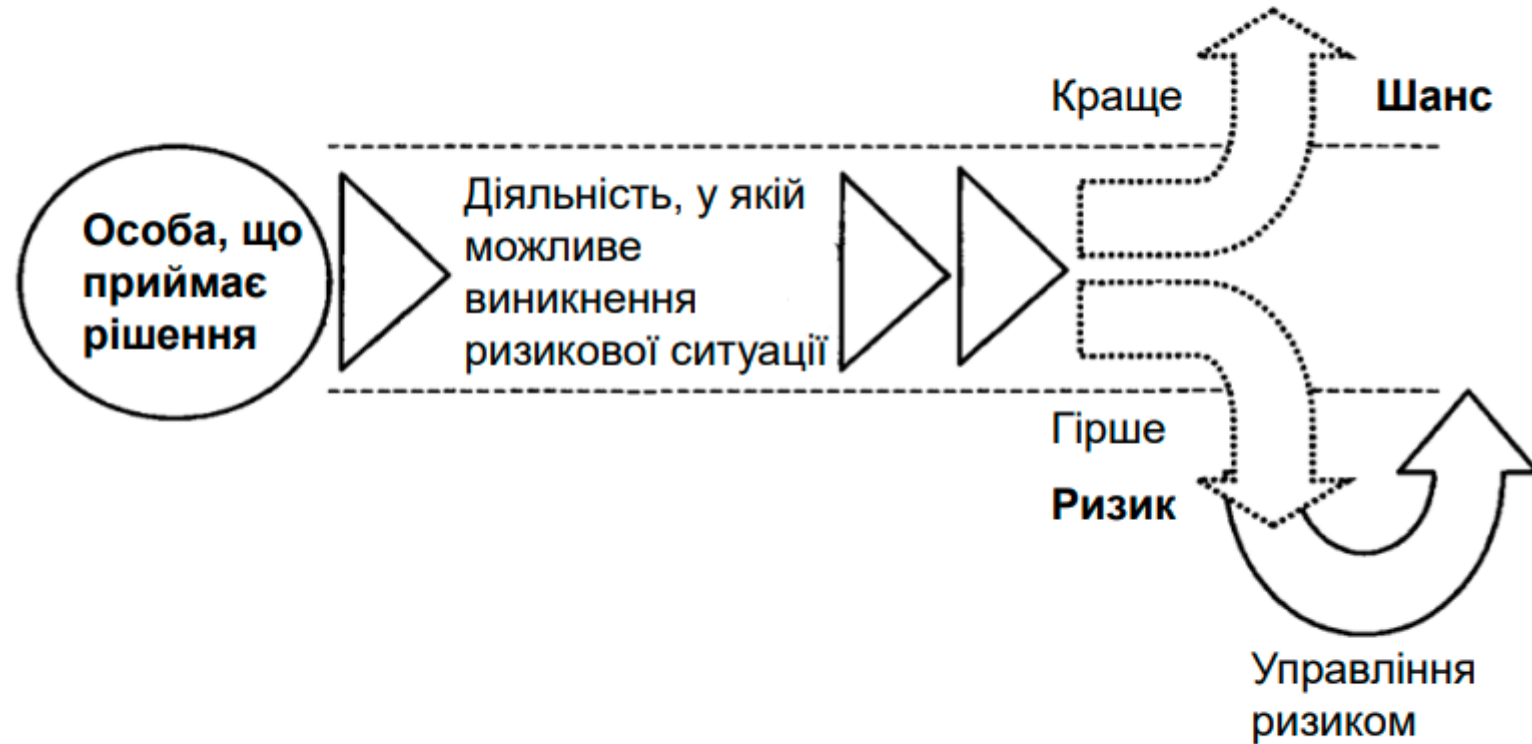
(ситуації прийняття рішення в умовах ризику)

- особа, що приймає рішення (ОПР), поставлена перед необхідністю прийняття одного з декількох рішень;
- принаймні одне з альтернативних рішень має недетерміновані наслідки, тобто не можна вірогідно передбачити його кінцевий результат;
- ОПР вважає себе обізнаним про наслідки кожного з рішень і впорядковує їхні наслідки, надаючи перевагу одним наслідкам перед іншими.¹

Ключовим моментом, що відрізняє ризикову ситуацію від невизначеної, є наявність чітких переваг у ОПР, пов'язаних з цілями підприємства (проекту).¹

1.1. Сутність ризику як об'єкту управління

ЗВ'ЯЗОК РИЗИКУ І ШАНСУ¹



Шанс і ризик утворюють повну групу подій:¹

$$P(R) + P(C) = 1$$

1.1. Сутність ризику як об'єкту управління

ВПЛИВ РИЗИКУ НА РЕЗУЛЬТАТ ¹

- результат проекту не досягнутий зовсім;
- технічні та (або) економічні характеристики продукції виявилися гірше тих, на які орієнтувалися керівники підприємства;
- проект був реалізований, але при цьому витрати суттєво перевищили кошторис;
- ціль проекту була досягнута, але значно пізніше, чим передбачалося спочатку. ¹

1.1. Сутність ризику як об'єкту управління

МІЖНАРОДНІ СТАНДАРТИ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ (Risk Management Standard)¹

є результатом спільної роботи провідних організацій, що займаються питаннями ризик менеджменту у Великобританії – Інституту Ризик-Менеджменту (IRM), Асоціації Ризик-Менеджменту й Страхування (AIRMIC), Федерації Європейських Асоціацій Ризик-Менеджменту (FERMA), а також Національного Суспільного Форуму Ризик-Менеджменту.¹

Номер / коротка назва стандарту	Найменування стандарту англійською мовою	Найменування стандарту українською мовою
ISO 31010:2019	Risk management – Risk assessment techniques	Ризик-Менеджмент – Посібник з оцінки ризиків
ISO Guide 73:2009	Risk Management – Vocabulary- Guidelines for use in standards	Ризик-Менеджмент – Словник-посібник з використання в стандартах
ISO 31000:2018	Risk management – Principles and guidelines	Ризик-Менеджмент – Принципи й рекомендації
COSO ERM	Enterprise Risk Management – Integrated Framework (2013)	Ризик-Менеджмент Підприємства – Інтегрована модель управління
IRM, AIRMIC i FERMA RMS	Risk management standard (2002)	Стандарт управління ризиками
BASEL II	International Convergence of Capital Measurement and Capital Standards: a Revised Framework (2004)	Міжнародні стандарти виміру капіталу – допрацьована версія

1.1. Сутність ризику як об'єкту управління

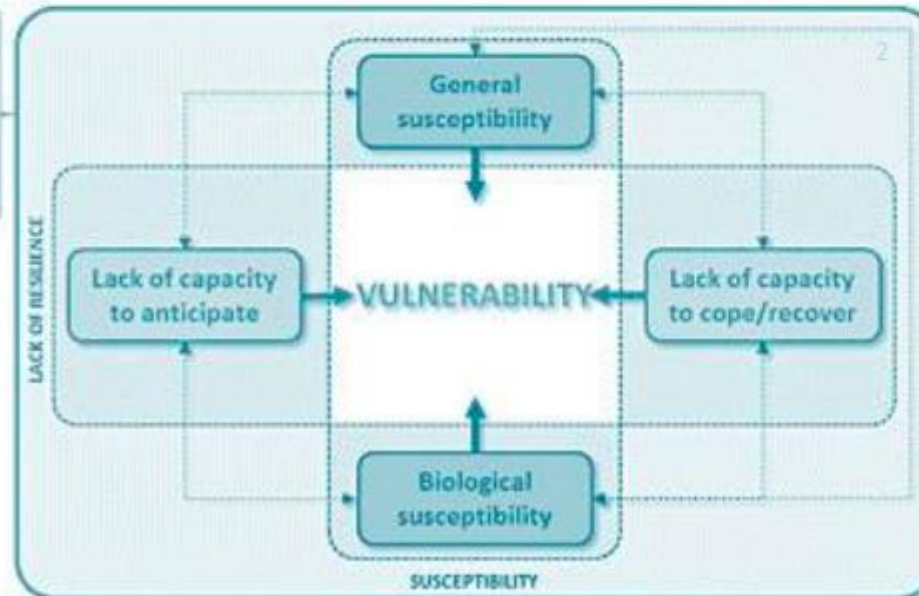
ВИЗНАЧЕННЯ ТЕРМІНУ «РИЗИК» В МІЖНАРОДНИХ СТАНДАРТАХ



РИЗИК — ймовірність виникнення подій, які можуть вплинути на досягнення стратегічних і бізнес цілей.¹



РИЗИК – вплив невизначеності на цілі.²



1.1. Сутність ризику як об'єкту управління

ІНШІ ВИЗНАЧЕННЯ ТЕРМІНУ «РИЗИК»

РИЗИК — економічна категорія, що відображає можливість виникнення несприятливої ситуації або невдалого результату, що проявляється в недосягненні (неповному досягненні) цілей і завдань.

Вітлінський В. В. Ризик у менеджменті. Київ: Борисфен-М, 1996

РИЗИК — кількісна міра небезпеки, що враховує ймовірність виникнення негативних наслідків від здійснення господарської діяльності та можливий розмір втрат від них.

Закон України «Про основні засади державного нагляду (контролю) у сфері господарської діяльності»

РИЗИК — це потенційна можливість недоотримання доходів або зменшення ринкової вартості капіталу внаслідок несприятливого впливу зовнішніх або внутрішніх факторів.

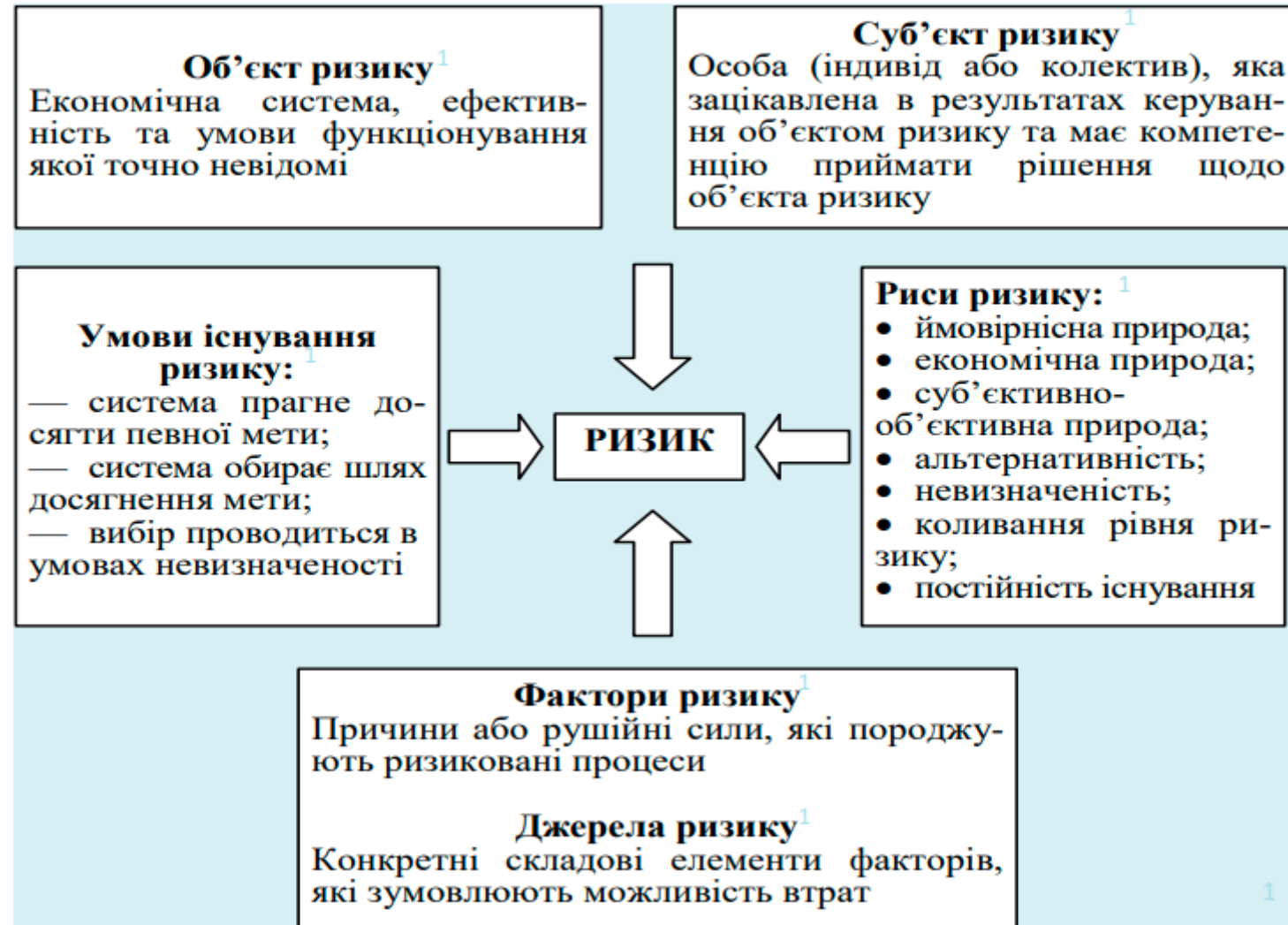
Методичні рекомендації щодо організації та функціонування систем ризик-менеджменту в банках України

1.1. Сутність ризику як об'єкту управління

ПОСТУЛАТИ РИЗИКУ¹

- 1. Ризик всеосяжний.** Не обтяжених ризиком суб'єктів господарювання не існує.¹
- 2. Ризиком переобтяжені всі прогнози.** Оскільки перспективи перебігу економічних процесів неможливо передбачити повно і точно.¹
- 3. Ризик динамічний.** Вплив ризику змінюється у часі під впливом змін зовнішнього та внутрішнього середовища, дії суб'єктивних і об'єктивних факторів.¹
- 4. Ризик вимірюваний.** Застосовується теорія вимірювань, за якою вимірюються властивості реальних економічних об'єктів (структура, стан чи поведінка).¹

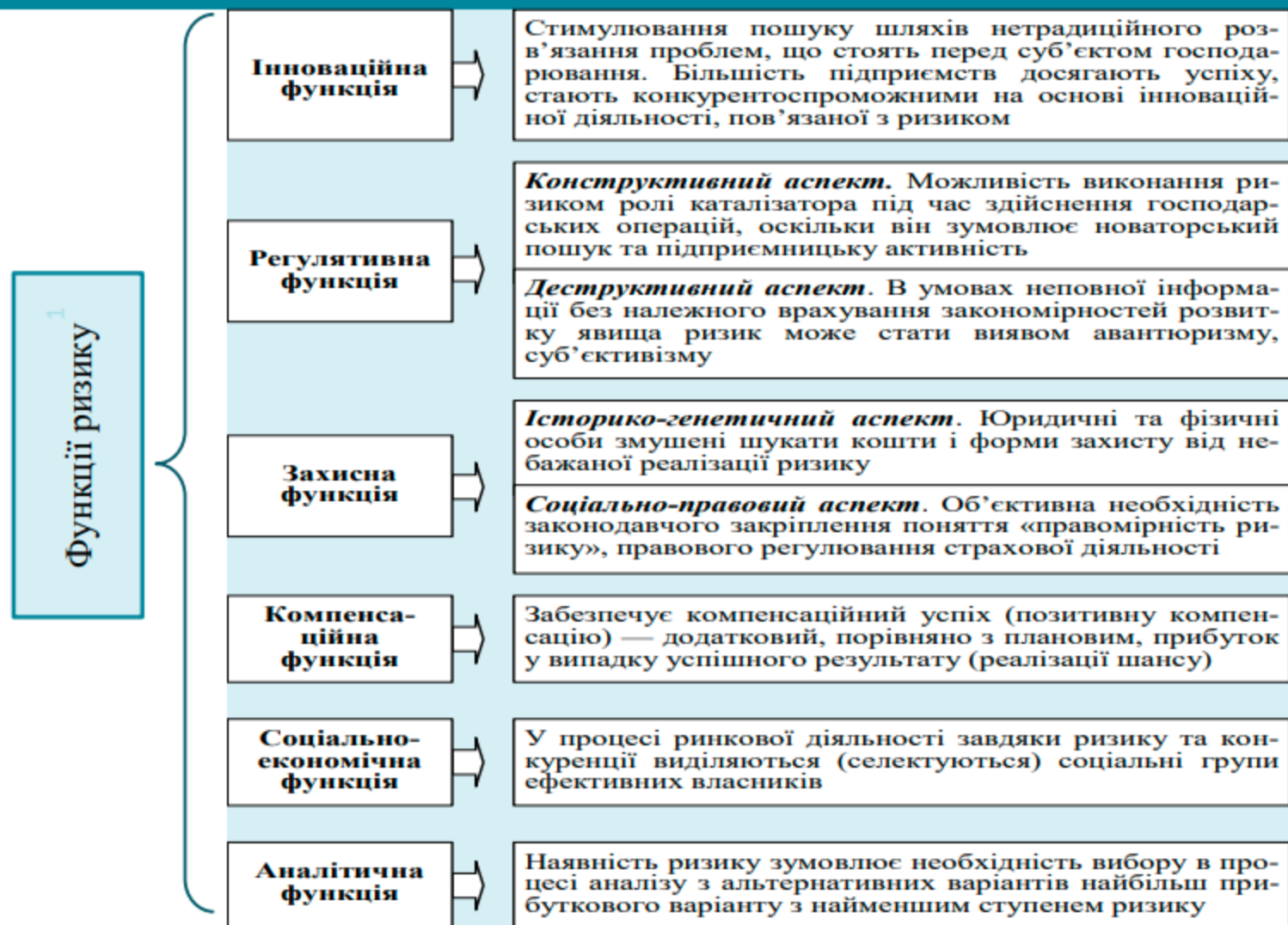
1.1. Сутність ризику як об'єкту управління



1.1. Сутність ризику як об'єкту управління



1.1. Сутність ризику як об'єкту управління



1.1. Сутність ризику як об'єкту управління

ВИСНОВКИ

- Ризик має як негативний, так і позитивний аспекти – необхідно не лише захищатись від небезпеки, викликані випадковими подіями, а й використовувати можливості.
- Не існує діяльності, при реалізації якої можна було б повністю уникнути ризиків і не існує ризиків, якими не можна управляти.
- Сприйняття і оцінка ризику цілком залежать від особи, яка приймає рішення в умовах невизначеності середовища.

1.2. Науково-теоретичні передумови управління ризиками

*Пусть всякий разделит свои деньги на три части
и вложит одну треть в землю, одну треть – в торговлю,
а еще одну треть оставит про запас.*

Талмуд (1200 рік д.н.е. - 500 рік н.е.)

УПРАВЛІННЯ РИЗИКОМ (РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТ)

процес прийняття й виконання управлінських рішень, які мінімізують несприятливий вплив випадкових подій на діяльність підприємства, а також сприяють використанню нових можливостей, що відкрилися.¹

ВИЗНАЧЕННЯ ТЕРМІНУ «УПРАВЛІННЯ РИЗИКОМ» В МІЖНАРОДНИХ СТАНДАРТАХ



УПРАВЛІННЯ РИЗИКОМ — культура, компетенції та практики, інтегровані з процесом визначення стратегій та управління ефективністю, на які організація спи рається у створенні, збереженні та реалізації вартості. ¹



УПРАВЛІННЯ РИЗИКОМ — скоординовані дії для того, щоб направляти і контролювати організацію щодо ризиків. ²

1.2. Науково-теоретичні передумови управління ризиками

26

ВИЗНАЧЕННЯ ТЕРМІНУ “УПРАВЛІННЯ РИЗИКОМ” (УР) В НОРМАТИВНО-ЗАКОНОДАВЧИХ АКТАХ УКРАЇНИ

- **УР** - процес прийняття рішень і здійснення заходів, спрямованих на забезпечення мінімально можливого ризику.

ЗУ “Про об’єкти підвищеної небезпеки” від 18.01.2001 р. №2245-III

- **УР** - заходи, які здійснюються суб’єктами первинного фінансового моніторингу, з визначення, оцінки, моніторингу, контролю ризиків, що спрямовані на їх зменшення до прийняттого рівня.

ЗУ “Про запобігання та протидію легалізації (відмиванню) доходів, одержаних злочинним шляхом” від 28.11.2002 р. №249-IV

- **УР** - процес вивчення та упередження можливості втрати надходжень, а також удосконалення методів виявлення та усунення порушень законодавства.

Наказ ДПІ “Про затвердження Методичних рекомендацій щодо організації проведення перевірок підприємств, які входять до складу фінансово-промислових груп, і інших об’єднань та великих платників податків” від 16.07.2007 р. №432

- **УР** - діяльність, пов’язана із ідентифікацією, аналізом ризиків та прийняттям рішень, які мінімізують негативні наслідки настання ризикових подій, метою якої є раннє виявлення можливих недоліків, порушень, неефективного використання ресурсів.

Наказ МФУ “Про затвердження термінологічної бази системи внутрішнього контролю та аудиту Державного казначейства України” від 07.10.2008 р. №417

- **УР** - розроблення та здійснення оптимальних заходів для запобігання виникненню ризиків та ліквідації наслідків їх виникнення.

Постанова КМУ “Про затвердження Методики виявлення ризиків, пов’язаних з державно-приватним партнерством, їх оцінки та визначення форми управління ними” від 16.02.2011 р. №232



1.2. Науково-теоретичні передумови управління ризиками

- Не існує діяльності, при реалізації якої можна було б повністю уникнути ризиків.
- Не існує ризиків, якими не можна управляти.

ПЕРЕВАГИ ЗАСТОСУВАННЯ РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТУ НА ПІДПРИЄМСТВІ¹

- збільшення прибутковості;
- підвищення економічної вартості підприємства;
- підвищення привабливості підприємства для інвесторів через зниження мінливості рівня доходів;
- удосконалення процесу прийняття рішень;
- Формування “правильних” стимулів для менеджерів (система винагороди, прив'язана до результатів основної діяльності фірми).¹

1. Вітлінський В. В., Наконечний С. І. Ризик у менеджменті. Київ: Борисфен-М, 1996. 336 с.

1.2. Науково-теоретичні передумови управління ризиками

ЖИТТЄВИЙ ЦИКЛ РИЗИКОВОЇ СИТУАЦІЇ¹



- поява сигналів про можливість виникнення;
- поява ознак виникнення;
- розгортання наслідків у просторі й у часі (безпосередній розвиток ризикової ситуації);
- проявлення результатів прийнятих рішень і вжитих дій по управлінню (вирішення ризикової ситуації) або провал проекту (у випадку неприйняття або несвоєчасного прийняття рішень, або неефективності запропонованих заходів, або невиконання або неякісного виконання ухвалених рішень).¹

1.2. Науково-теоретичні передумови управління ризиками

ОПТИМАЛЬНИЙ ПРОЦЕС УПРАВЛІННЯ РИЗИКОМ¹

I. Ідентифікація ризиків:¹

- визначити критерії ризику;
- розробити методи ідентифікації ризику;
- сформувати систему класифікації ризиків.

II. Аналіз і оцінка ризиків:¹

- сформувати перелік можливих ризикових ситуацій;
- оцінити ступінь і міру ризику по кожній ризиковій ситуації;
- визначити пріоритетність ризиків.

III. Розробка заходів щодо управління ризиками:¹

- визначити методи управління ризиками;
- організувати процес управління ризиками;
- розробити запобіжні заходи щодо ризиків.

IV. Моніторинг і оперативне управління ризиками:¹

- реалізувати методи управління ризиками;
- оцінити ефективність управління ризиками;
- сформувати систему управління знаннями по ризиках.

1.2. Науково-теоретичні передумови управління ризиками

31

ПРОЦЕС УПРАВЛІННЯ РИЗИКОМ

(стандарт
ISO 31000:
2018)



1.2. Науково-теоретичні передумови управління ризиками

ХАРАКТЕРИСТИКА ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ РИЗИКОМ¹

Життєвий цикл ризикової ситуації¹

Етапи циклу УР

Сигнали	Ознаки	Розвиток	Розв'язок
Ідентифікація ризиків			
	Оцінка ризиків		
		Розробка заходів з УР	
			УР

1.2. Науково-теоретичні передумови управління ризиками

3.

Етап 1. ІДЕНТИФІКАЦІЯ РИЗИКІВ¹

формування у осіб, що приймають рішення, цілісного бачення ризиків, що загрожують підприємству, його персоналу, майновим інтересам акціонерів, зобов'язанням, що виникають у процесі взаємовідносин із клієнтами й іншими контрагентами.¹



1.2. Науково-теоретичні передумови управління ризиками

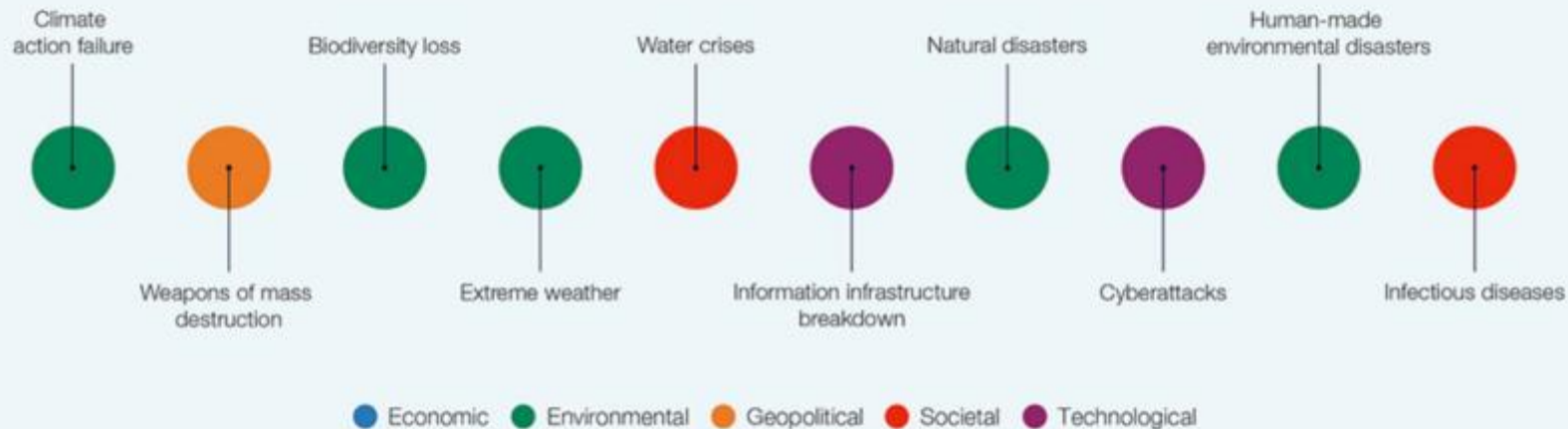
ОСНОВНІ ГЛОБАЛЬНІ РИЗИКИ ДЕСЯТИРІЧЧЯ (за оцінками «The World Economic Forum»)¹

TOP 10 RISKS OVER THE NEXT 10 YEARS

Long-Term Risk Outlook: Impact¹



Multistakeholders



1.2. Науково-теоретичні передумови управління ризиками

ОСНОВНІ ГЛОБАЛЬНІ РИЗИКИ В 2020 РОЦІ (за оцінками «The World Economic Forum»)¹



1.2. Науково-теоретичні передумови управління ризиками

ОСНОВНІ ГЛОБАЛЬНІ РИЗИКИ В 2021 РОЦІ (за оцінками «The World Economic Forum»)¹

2021 Top five risks by Likelihood¹

Extreme weather conditions



Environmental

Climate action failure



Environmental

Human-made damage



Environmental

Infectious disease



Societal

Biodiversity loss



Environmental

1.2. Науково-теоретичні передумови управління ризиками

38

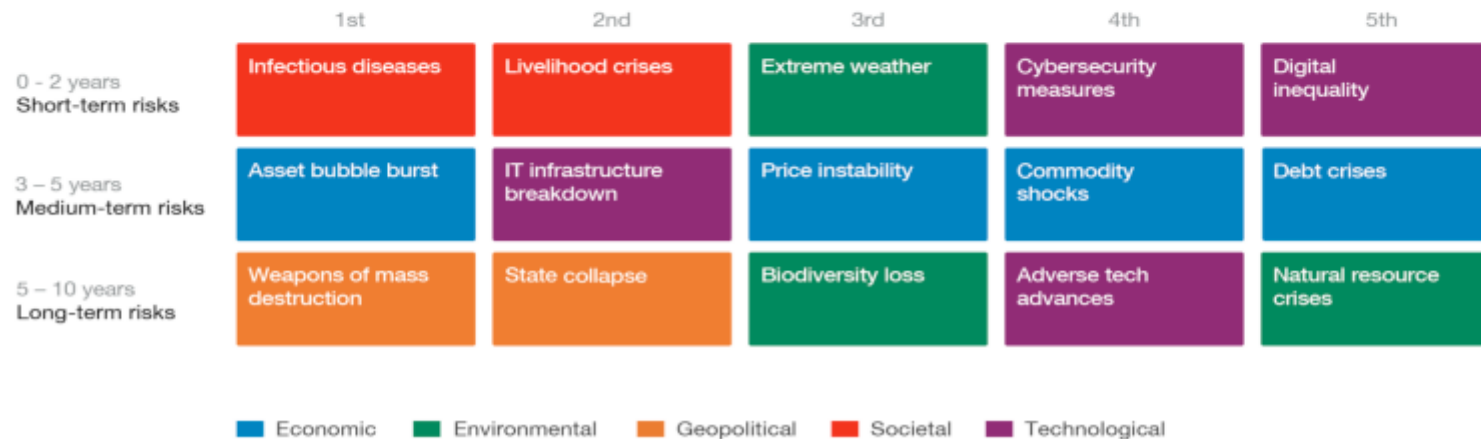
Згідно з дослідженням, пандемія COVID-19 додала 12 нових ризиків стабільності у всьому світі, збільшивши їх кількість до 35.¹

У перелік нових ризиків увійшли: розпад багатосторонніх інститутів, крах системоутворюючих галузей, розвал систем соціального забезпечення, цифрова нерівність, концентрація цифровий влади, провал в управлінні технологіями, розрив міждержавних відносин, геополітизація стратегічних ресурсів, повсюдна негативна реакція на науку, тривалий

економічний застій, серйозне погіршення психічного здоров'я, і масове розчарування молоді.¹

Global Risks Horizon¹

When do respondents forecast that the following issues will pose a critical risk to the world?



Source: World Economic Forum Global Risks Report 2021

1.2. Науково-теоретичні передумови управління ризиками

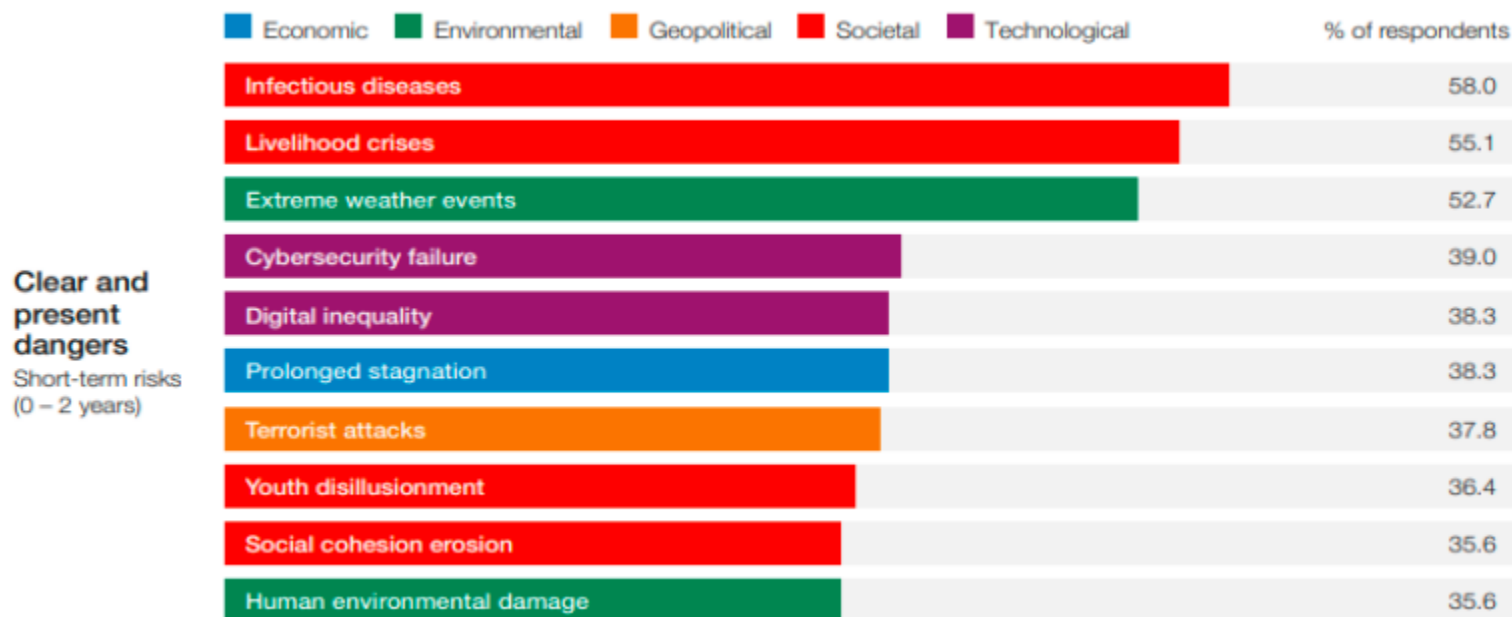
У своєму дослідженні WEF ділить ризики на короткострокові – актуальні протягом двох найближчих років, середньострокові – 3-5 років і довгострокові – 5-10 років.¹

Серед **топ-5 короткострокових ризиків** визначені, крім поширення інфекційних захворювань, падіння доходів населення,

екстремальні погодні умови, проблеми з кібербезпекою і цифрова нерівність.¹

Global Risks Horizon¹

When do respondents forecast risks will become a critical threat to the world?

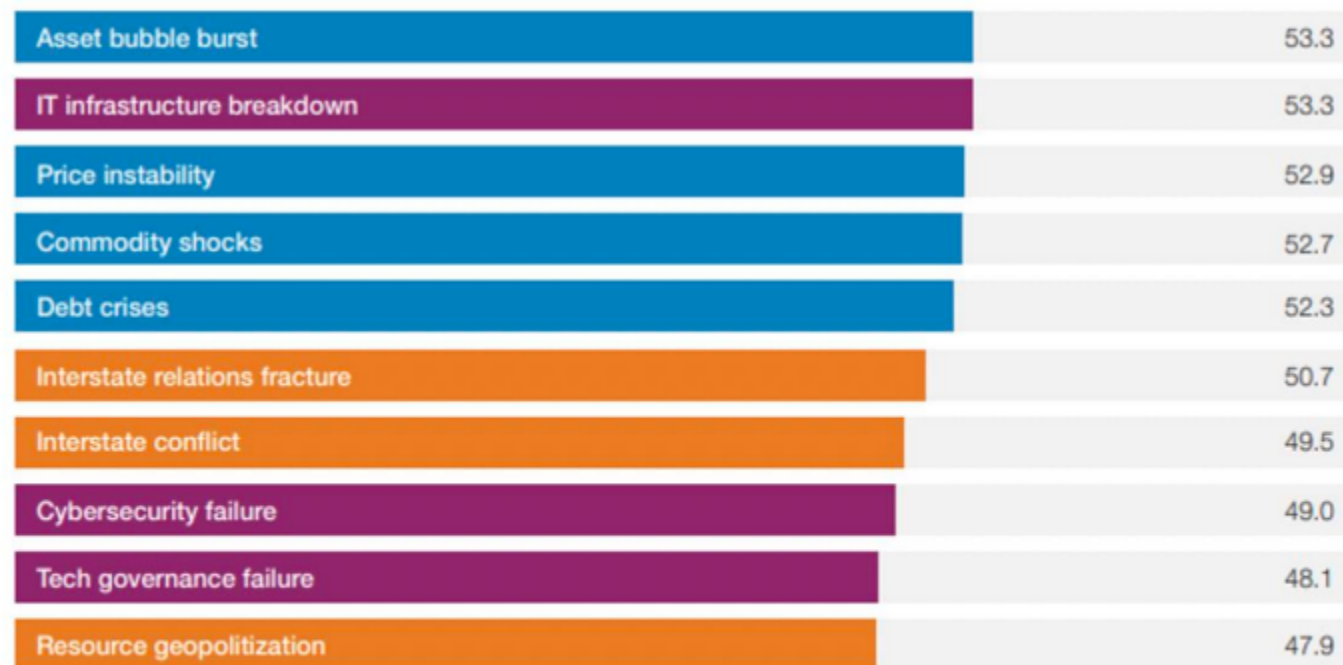


1.2. Науково-теоретичні передумови управління ризиками

У **топ-5 середньострокових ризиків** увійшли: ¹
біржові бульбашки, провал в управлінні технологіями, нестабільність цін,
шоки на товарних ринках і боргові кризи.¹

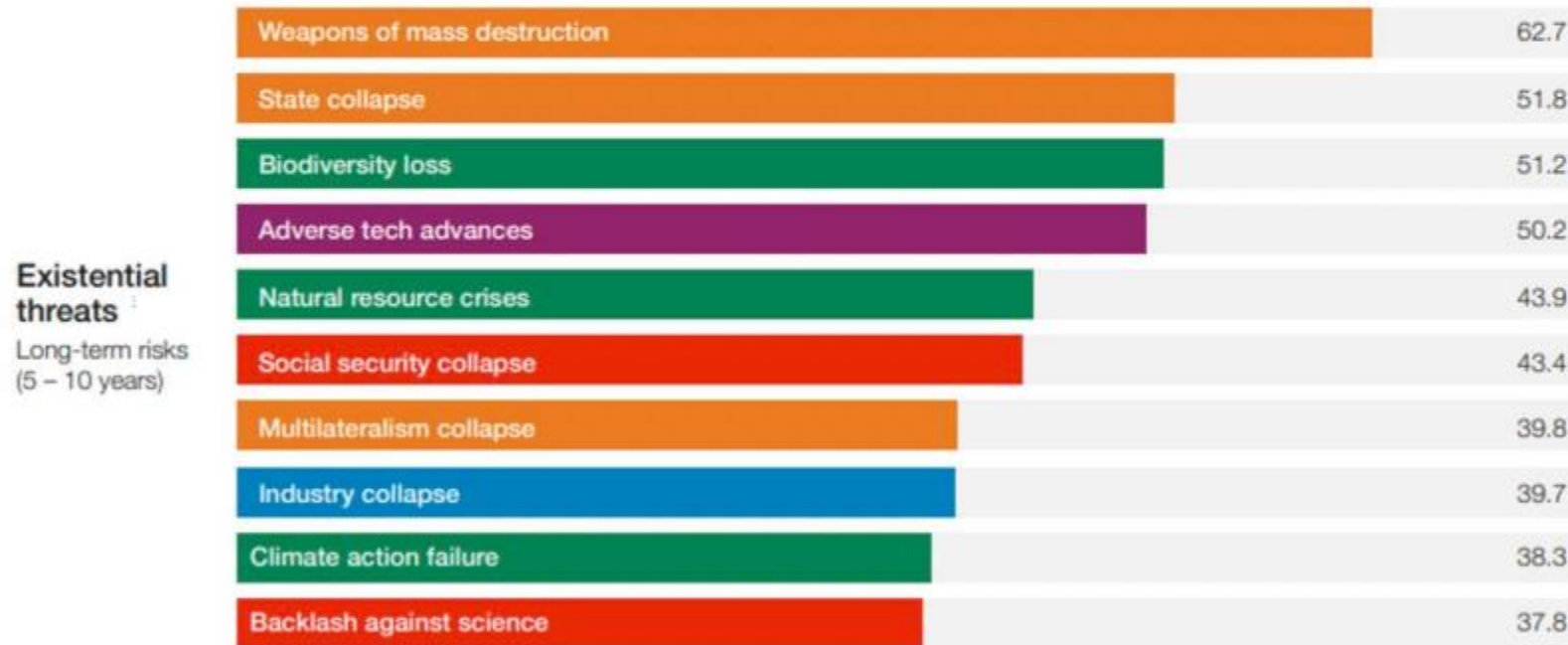
Knock-on
effects

Medium-term
risks (3 – 5 years)¹



1.2. Науково-теоретичні передумови управління ризиками

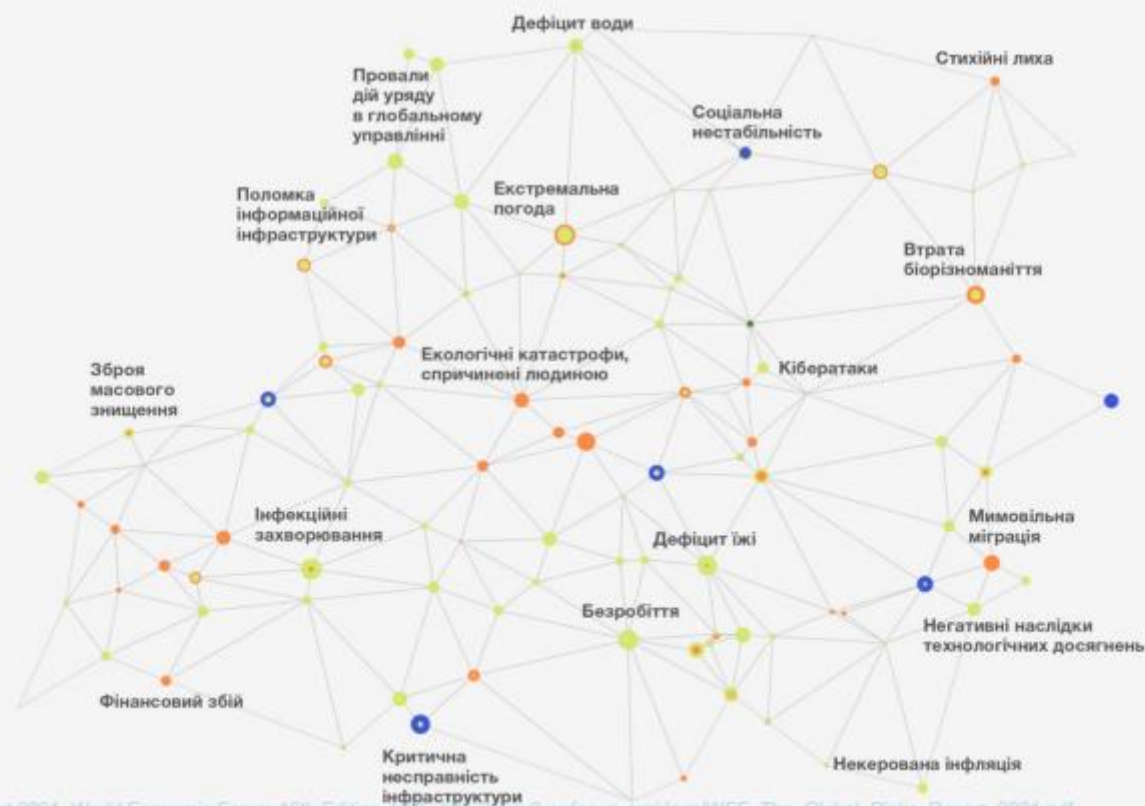
Серед **топ-5 довгострокових ризиків** в WEF відзначили:¹
поширення зброї масового ураження, розпад держав, втрата біорізноманіття,
криза природних ресурсів, шкідливі технічні досягнення.¹



1.2. Науково-теоретичні передумови управління ризиками

РИЗИК — ЦЕ НЕ ПРОСТО ЙМОВІРНА ПОДІЯ,
ЦЕ СКЛАДОВА МЕРЕЖІ ПОДІЙ ¹

Варто пам'ятати: реалізація одного з ризиків
може потягнути за собою реалізацію багатьох інших.



1.2. Науково-теоретичні передумови управління ризиками

43

ОСНОВНІ РИЗИКИ БІЗНЕСУ В 2020 РОЦІ (за результатами звіту «Executive Perspectives on Top Risks for 2020»)¹

TOP 10 RISKS FOR 2020 ¹		
RISK ISSUE	2020*	2019 (rank)*
 1. Impact of regulatory change and scrutiny on operational resilience, products and services	6.38	6.24 (3)
 2. Economic conditions impacting growth	6.34	5.93 (11)
 3. Succession challenges; ability to attract and retain top talent	6.27	6.34 (2)
 4. Ability to compete with "born digital" and other competitors	6.23	6.35 (1)
 5. Resistance to change operations	6.15	6.17 (5)
 6. Cyber threats	6.09	6.18 (4)
 7. Privacy/identity management and information security	6.06	6.13 (7)
 8. Organization's culture may not sufficiently encourage timely identification and escalation of risk issues	5.83	5.99 (9)
 9. Sustaining customer loyalty and retention	5.82	5.95 (10)
 10. Adoption of digital technologies may require new skills or significant efforts to upskill/reskill existing employees (new in 2020)	5.71	N/A (new)

Scores are based on a 10-point scale, with "10" representing that the risk issue will have an extensive impact on the organization.



1.EXECUTIVE PERSPECTIVES ON TOP RISKS FOR 2020. URL: <https://www.protiviti.com/CA-en/insights/protiviti-top-risks-survey>

1. Нормативні зміни та контрольно-ревізійні заходи.
2. Економічні умови та їх сприяння зростанню.
3. Нездатність залучати та утримувати таланти.
4. Нездатність конкурувати з «діджиталами» (застарілі підходи до операційної діяльності).
5. Опір змінам в операційній діяльності.
6. Кіберзагрози.
7. Конфіденційність та інформаційна безпека.
8. Організаційна культура, через яку компанії можуть несвоєчасно виявляти ризики.
9. Лояльність клієнтів та їх утримання.
10. Цифрові технології (особливо штучний інтелект), для впровадження яких потрібно залучати людей із новими навичками.

1.2. Науково-теоретичні передумови управління ризиками

СПАЛАХ КОРАНАВІРУСУ COVID-19 – ПОДІЯ «ЧОРНИЙ ЛЕБІДЬ»)

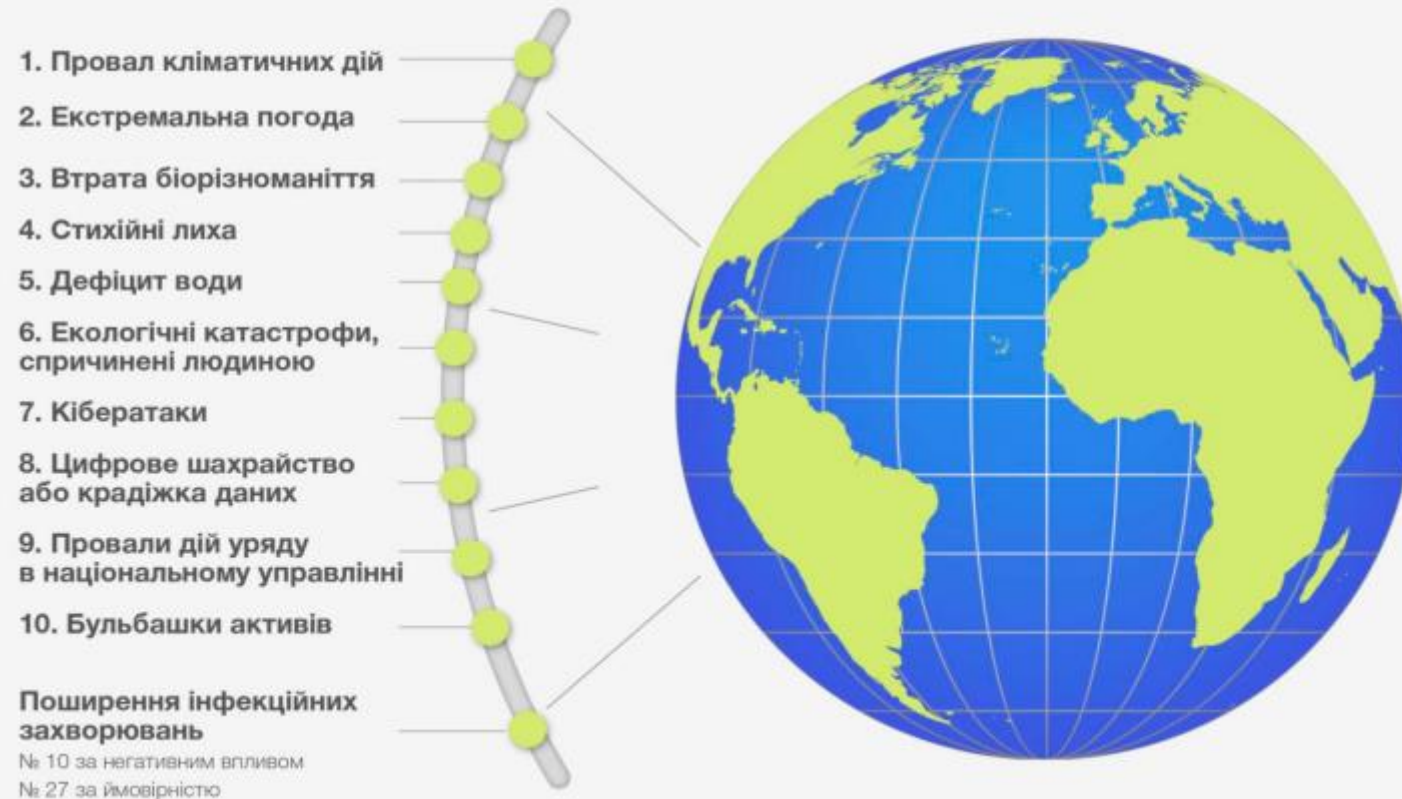
«Чорний лебідь» — теорія, що розглядає важкопрогнозовані та рідкісні події, що мають суттєві наслідки. Автор теорії — Нассім Ніколас Талеб.¹

Відповідно до критеріїв, запропонованих автором:¹

- 1.** Подія є несподіваною (для експерта).
- 2.** Подія продукує значні наслідки.
- 3.** Після настання, в ретроспективі, подія має раціоналістичне пояснення, як нібито очікувана.¹

1.2. Науково-теоретичні передумови управління ризиками

ЩЕ НА ПОЧАТКУ 2020 ЕПІДЕМІЮ
НЕ ВВАЖАЛИ ГОЛОВНИМ РИЗИКОМ¹



1.2. Науково-теоретичні передумови управління ризиками

ЧИ МОЖНА БУЛО
ПЕРЕДБАЧИТИ ПАНДЕМІЮ
ТА ПІДГОТУВАТИСЬ ДО НЕЇ?¹

ТАК¹

Що ми знали про ризик глобального поширення
інфекційної хвороби для прийняття рішень:

За останні десятиліття
частота спалахів
інфекційних хвороб
постійно зростала

12 012 спалахів,
які відбулися
в кожній країні світу
за 1980-2013 роки



Вперше в історії
відбулись спалахи
шести з восьми категорій
захворювань у списку
«першочергових захворювань»

Червень 2018 р.

7 000 нових сигналів
про потенційні спалахи
щомісяця

Відслідковує: Всесвітня організація
охорони здоров'я (ВООЗ)

¹ Глобальні ризики з точки зору Preparedness and Response Framework for Health Emergencies (HRE) - <https://halo.willfrid.org/news/418013>

1.2. Науково-теоретичні передумови управління ризиками

4

ЧИ МОЖНА
ПІДГОТУВАТИСЬ
ДО ВСІХ ГЛОБАЛЬНИХ РИЗИКІВ?¹

НІ

1



Неможливо бути готовим до всіх ризиків: мати запаси для всього і відразу. Немає ані доцільності, ані фізичної можливості.

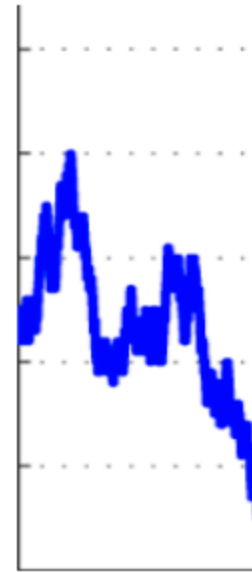
Неможливо бути готовим, проте, **варо готуватись**.

У разі реалізації глобальних ризиків потрібно розуміти, як діяти і для чого. Це — основа мінімізації їхніх негативних наслідків.

1.2. Науково-теоретичні передумови управління ризиками

Етап 2. АНАЛІЗ РИЗИКІВ¹

систематичне використання інформації про ризик, його вимірювання, оцінка, порівняння з прийнятним ризиком, обґрунтування раціональних заходів захисту.¹



- Що зображено на графіку?
- Чи можна передбачити, що буде далі?

1.2. Науково-теоретичні передумови управління ризиками



© CanStockPhoto.com - csp36585973

КОНЦЕПЦІЯ ПРИЙНЯТНОГО РИЗИКУ ¹

концепція управління ризиком, що полягає у визнанні неможливості в більшості ситуацій повністю позбутися ризику, і пропонує знижувати ризик до рівня, коли він перестає бути загрозливим для підприємства. ¹

1.2. Науково-теоретичні передумови управління ризиками

ВИСНОВКИ

- Управління ризиком сприяє підвищенню прибутковості, економічної вартості, інвестиційної привабливості підприємства.
- При проведенні оцінки та аналізу ризиків не треба намагатися детермінувати поведінку випадкової змінної. Задача менеджера – визначити мінливість (розмах коливань) змінної та зробити так, щоб підприємство було готове до цих коливань .
- При оцінці ризиків слід визнавати, що неможливо в більшості ситуацій повністю позбутися ризику, отже необхідно визначити рівень припустимого ризику – рівень, коли ризик перестає бути загрозливим для підприємства.

1.2. Науково-теоретичні передумови управління ризиками

Етап 3. СИСТЕМА РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТУ

система управління ризиками, яка включає в себе стратегічне та тактичне управління, направлене на досягнення основних бізнес-цілей.¹

ДЛЯ ЦЬОГО НЕОБХІДНО:¹

1. Розробити методи управління ризиками.
2. Організувати процес управління ризиками.
3. Визначити запобіжні заходи щодо ризиків.¹

1.2. Науково-теоретичні передумови управління ризиками

СИСТЕМА ЕВРИСТИЧНИХ ПРАВИЛ РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТУ¹

- не можна ризикувати більше, ніж дозволяє власний капітал
- треба співставляти наслідки (вартість) настання ризикових подій та наслідки (вартість) управління ними;
- не можна ризикувати більшим заради меншого;
- позитивне рішення приймається лише при відсутності сумнівів; в іншому разі доцільно прийняти негативне рішення;
- не треба думати, що існує тільки одне рішення, зазвичай є й інші, альтернативні рішення.¹

1.2. Науково-теоретичні передумови управління ризиками

ПРИНЦИП ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ¹



принцип інформаційного забезпечення системи управління ризиками, який полягає в тому, що витрати на управління ризиками не повинні перевищувати ефекту від зниження рівня ризиків.¹

1.2. Науково-теоретичні передумови управління ризиками

ПРИКЛАД: компанія «AMERICAN BARRICK»¹

- Золотовидобувна компанія, заснована в 1984 році в Канаді.¹
- Вибір хеджування обумовлений неможливістю¹ використання інших методів (диверсифікації продукції або впливу на витрати й ціну).



- Шляхом хеджування ризику падіння цін на золото, забезпечила собі фінансування в період низьких цін, коли можна було дешево купити шахти конкурентів.¹
- На сьогодні є лідером галузі, з портфелем з 27 шахт на п'яти континентах.¹

1.2. Науково-теоретичні передумови управління ризиками

Етап 4. РЕАЛІЗАЦІЯ ТА МОНІТОРИНГ¹

полягає у забезпеченні реалізації намічених заходів, тобто відбувається безпосереднє управління ризиками.

Початок цього етапу можливий лише після того, як здійснено вибір заходів щодо управління ризиками (тобто реалізований третій етап циклу).¹

На практиці перші три етапи можуть бути присутнім у неявній формі, (наприклад, на підприємствах з неформальною системою управління, малих підприємствах).¹

ДЛЯ ЦЬОГО НЕОБХІДНО:¹

- 1.** Реалізувати методи уникнення або зниження ризиків.
- 2.** Оцінити ефективність управління ризиками.
- 3.** Сформулювати систему управління знаннями по ризиках.¹

1.3. Класифікаційна система ризиків

КЛАСИФІКАЦІЯ РИЗИКІВ

розробляється для наступного формування методології їх аналізу та розробки методів управління ризиками.

З одного боку, будь-яка класифікація ризиків визначається загальними формальними правилами, з іншого боку, **класифікація повинна завжди строго відповідати цілям.**¹

Саме тому не існує загальноприйнятих класифікацій. Проте є ті підходи до класифікації, які зарекомендували свою ефективність з точки зору управління ризиками (див, наприклад, статтю Р. Каплана та А. Майкс «Управління ризиками: нові принципи»).¹

1.3. Класифікаційна система ризиків

ЦІЛІ КЛАСИФІКАЦІЇ РИЗИКІВ¹

- для розробки методів прогнозування ризикових ситуацій;
- для формування методів аналізу й оцінки ризиків;
- для моделювання ризикових ситуацій;
- для розробки управлінських рішень по управлінню ризиками.¹



1.3. Класифікаційна система ризиків



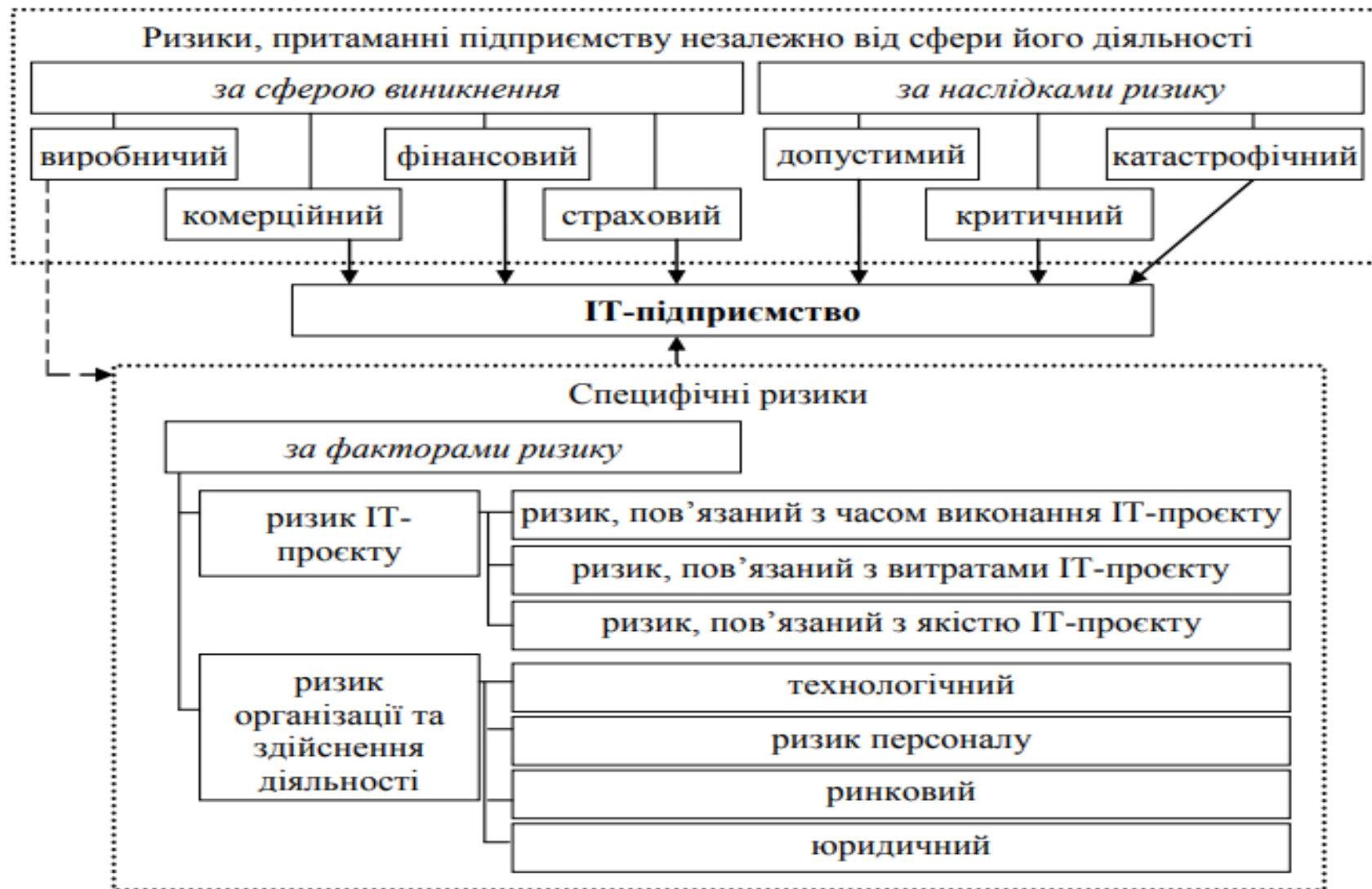


Рис. 1.7. Класифікація ризиків ІТ-підприємства

Таблиця 1.9

Характеристика специфічних ризиків, що характеризують діяльність ІТ-підприємства

Група специфічних ризиків	Назва ризику	Характеристика ризику
Ризики ІТ-проєкту	Ризик, пов'язаний з часом виконання ІТ-проєкту	Характеризується недотриманням встановлених строків ІТ-проєкту
	Ризик, пов'язаний з витратами ІТ-проєкту	Проявляється при порушенні встановленого бюджету ІТ-проєкту як з вини замовника, так і виконавця
	Ризик, пов'язаний з якістю ІТ-проєкту	Характеризується помилками при виконанні ІТ-проєкту, можливістю їх виправлення та відповідністю поставленим завданням
Ризик організації здійснення діяльності та	Технологічний	Обумовлений помилками при технічних розрахунках, збоїв в програмному забезпеченні, втратою бази даних
	Ризик персоналу	Пов'язаний з плинністю кадрів та необхідним високим рівнем їх підготовки саме в даній сфері
	Ринковий	Обумовлений нестабільністю економічної кон'юнктури та швидкими змінами прогнозів розвитку
	Юридичний	Визначений частими змінами законодавства та коригуванням напрямів розвитку