

ОСНОВНІ КОНЦЕПЦІЇ РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВ



<https://images.app.goo.gl/RHfL5xvoALy2XnpLn9>

- 2.1.** Ризик як невід'ємна складова підприємницької діяльності.
- 2.2.** Концепції прийнятного ризику, ризик-апетиту та толерантності до ризику.
- 2.3.** Ментальні пастки, що перешкоджають застосуванню ризик-менеджменту керівниками підприємств

2.1. Ризик як невід'ємна складова підприємницької діяльності

65

КЛЮЧОВІ АСПЕКТИ ЗАПРОВАДЖЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ¹

Управління ризиками – це скоординовані дії щодо управління та контролю підприємства в усіх сферах, пов'язаних з ризиком¹

Мета управління ризиками – прийняття усвідомлених рішень з урахуванням та прийняттям ризиків, а не їх остаточна ліквідація¹

Стратегічна мета управління ризиками – надання максимальної стійкості компанії через ідентифікацію ризиків і вплив на них¹

У процесі управління можливе зниження окремих ризиків, прийняття інших та деяких – навпаки, збільшення¹

2.1. Ризик як невід'ємна складова підприємницької діяльності

66



ПЕРЕВАГИ ВИКОРИСТАННЯ РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТУ ¹

Перевага 1. Зниження рівня невизначеності. Крім контролю над впливом невизначеності на цілі підприємства, розробляється комплекс заходів щодо зниження ймовірності появи негативних наслідків, а також дії щодо мінімізації впливу ризиків, які реалізуються.¹

Перевага 2. Пошук перспективних шляхів розвитку. Крім негативних наслідки, управління ризиками дозволяє знайти і побачити позитивні можливості шляхом придбання навичок розпізнавання ризиків і пошуку нових перспектив з максимальною вигодою і ефективністю.¹

2.1. Ризик як невід'ємна складова підприємницької діяльності

67

ПЕРЕВАГИ ВИКОРИСТАННЯ РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТУ (продовження)¹

Перевага 3. Підвищення ефективності та оптимізація планування. Ризик-орієнтоване мислення в процесі прийняття рішень дозволяє отримати більш коректні та точні дані, основні показники, результати протікання процесів та можливі перспективи розвитку, що надає більш об'єктивні можливості для ефективного управління та планування діяльності підприємства.¹

Перевага 4. Економія ресурсів. При управлінні ризиками, особлива увага приділяється економічній доцільності проведення заходів різного характеру. Регулярний перегляд і аудит ресурсів дозволяє збільшити ліквідність активів, тим самим уникнувши втрати і збільшивши доходи організації.¹

2.1. Ризик як невід'ємна складова підприємницької діяльності

68

ПЕРЕВАГИ ВИКОРИСТАННЯ РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТУ (продовження)¹

Перевага 5. Положення на ринку та імідж.

Впроваджені процеси управління ризиками на підприємстві, дають можливість бути більш привабливими для інвесторів, банків, страхових компаній, постачальників і клієнтів, отримувати пільгові кредити, особливі умови страхування, участь в тендерах, участь в міжнародних проектах, збільшення кількості клієнтів тощо.¹

Перевага 6. Виконання вимог зацікавлених сторін.

Відповідність очікуванням акціонерів, ради директорів, регуляторів, органів влади, щодо того, що заходи з управління ризиками будуть вжиті. Це дозволяє не тільки економити кошти, а й підвищити конкурентоспроможність на ринках.¹

2.1. Ризик як невід'ємна складова підприємницької діяльності

69

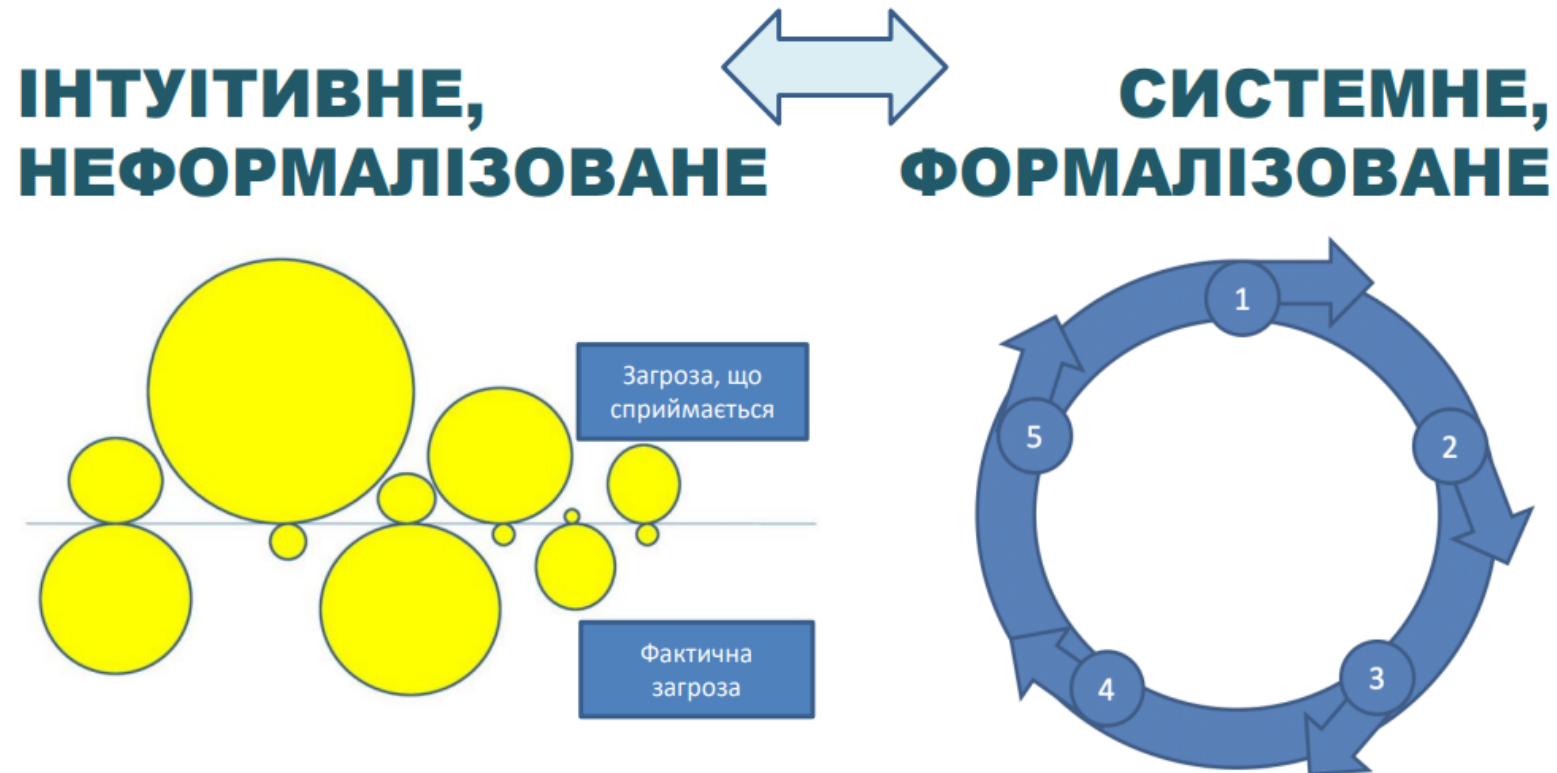
ВИПАДКИ, КОЛИ ВПРОВАДЖЕННЯ СИСТЕМИ РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТУ Є ОBOB`ЯЗKOBИМ¹

- підприємство знаходиться в пошуках зовнішнього фінансування;
- підприємство має намір поліпшення умов страхування;
- підприємство знаходиться в пошуках стратегічних партнерів в Україні або за кордоном;
- підприємство готується до виходу на фондовий ринок з метою IPO;
- керівництво підприємства поставило завдання зниження рівня втрат від операційних ризиків.¹

2.1. Ризик як невід'ємна складова підприємницької діяльності

70

ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ¹



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

2.2. Концепція прийнятного ризику, ризик-апетит та толерантність до ризику

72

Управління рівнем ризику – основне завдання ризик-менеджера

КОНЦЕПЦІЯ ПРИЙНЯТНОГО РИЗИКУ

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

- Приймається рішення, що забезпечує досягнення цілей діяльності і певний компромісний рівень ризику – прийнятний ризик.¹
- Досягається баланс між очікуваними вигодами і небезпеками і загрозою понести допустимі втрати (в тому числі витрати на проведення превентивних антиризикових заходів).¹

2.2. Концепція прийнятного ризику, ризик-апетит та толерантність до ризику

73

МОДЕЛЬ ALARP (As Low As Reasonably Practicable)¹

застосовується для визначення рівня прийнятного ризику

Ширина конуса відповідає розміру ризику, якому піддається підприємство.

Горизонтальні лінії визначають два критерії:¹



<https://studref.com/htm/img/27/8345/5.png>

Між цими рівнями є зона, де враховуються витрати і вигоди:¹

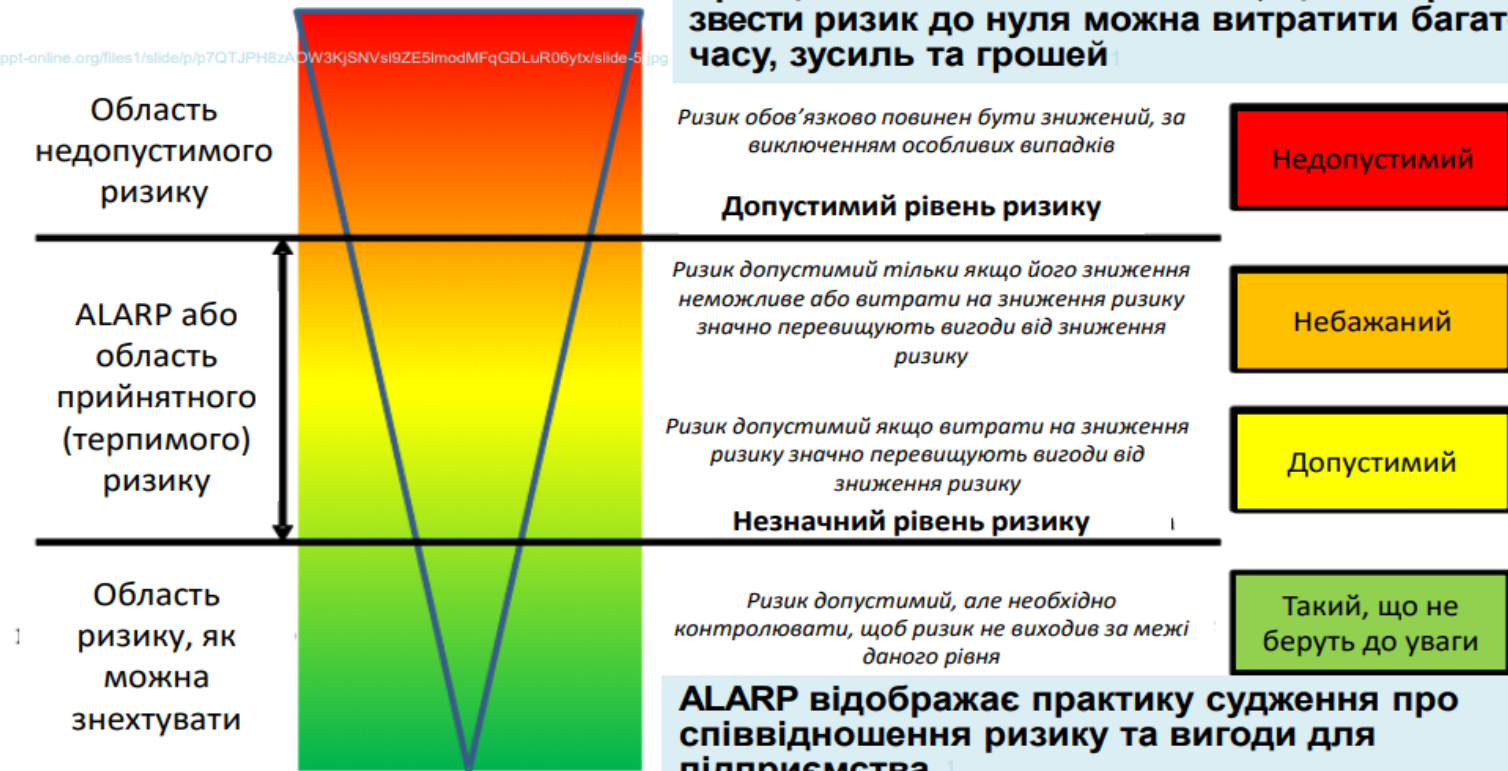
- коли ризик наближається до неприпустимого рівня, він повинен бути зменшений;
- коли ризики наближаються до прийнятної області, необхідно вжити заходів з подальшого зменшення витрат на управління ризиком, щоб такі витрати не перевищували вигоди.¹

2.2. Концепція прийнятного ризику, ризик-апетит та толерантність до ризику

74

МОДЕЛЬ ALARP¹ (ризик низький наскільки практично можливо)

<https://cf.ppt-online.org/files1/slide/p/p7QTJPH8zAOW3KjSNVsl9ZE5lmodMFqGDLuR06ytx/slide-5.jpg>



2.2. Концепція прийнятного ризику, ризик-апетит та толерантність до ризику

75

У регламентах застосовуються подібні поняття:¹

- ALARP (As Low As Reasonably Practicable);
- SFAIRP (So Far As Is Reasonably Practicable);
- ALARA (As Low As Reasonably Achievable).¹

Вираз «розумно досяжний» має відношення до:¹

- загрози даного ризику;
- знання про ризик і способи його усунення або зменшення;
- доступності та доцільності способів усунення або зменшення ризику;
- витрат щодо усунення або зменшення ризику.¹

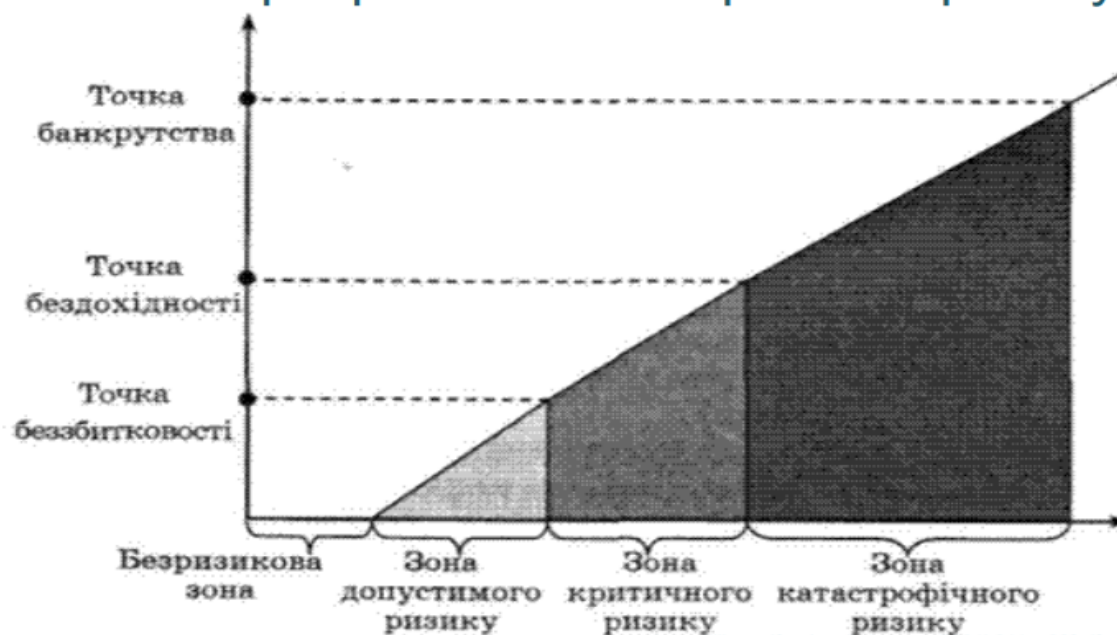
2.2. Концепція прийнятного ризику, ризик-апетит та толерантність до ризику

76

ПОТЕНЦІЙНІ ЗОНИ РИЗИКУ ДЛЯ ПІДПРИЄМСТВА

Встановлення потенційних зон ризику полягає у порівнянні можливих фінансових втрат із розрахунковою сумою прибутку, доходу, власного капіталу підприємства.¹

Залежно від величини втрат розрізняють чотири зони ризику:¹



<https://library.if.ua/media/content/5331b211ea36f.gif>

2.2. Концепція прийнятного ризику, ризик-апетит та толерантність до ризику

77

ХАРАКТЕРИСТИКА ЗОН РИЗИКУ¹

ЗОНА РИЗИКУ	ХАРАКТЕРНІ ОЗНАКИ
Безризикова зона	– <u>Відсутність втрат</u> під час здійснення діяльності.
Зона допустимого ризику	– Можлива <u>величина втрат не перевищує розміру прибутку</u>. У найгіршому випадку — втрата всього прибутку, за сприятливого збігу обставин — незначний розмір втрат, що припадає на одну ризиковану ситуацію. – Часті випадки настання ризику. – Велика ймовірність виникнення втрат даного рівня. – Втрати піддаються точному розрахунку в межах одного року. – Настання ризикових подій не змушує систему змінювати цілі.
Зона критичного ризику	– Можлива <u>величина втрат перевищує прибуток, але не є більшою за виручку</u>. – Нечасті випадки настання ризику. – Середній рівень ймовірності виникнення даного рівня втрат. – Настання ризикованих подій змушує систему до зміни певних цілей
Зона катастрофічного ризику	– Найбільш небезпечна; <u>можливі втрати перевищують виручку та можуть досягти величини вартості майна підприємства</u>. – Вкрай рідкісні випадки настання ризику. – Дуже низька ймовірність виникнення втрат даного рівня. – Настання ризику може призвести до банкрутства або ліквідації.

2.2. Концепція прийнятного ризику, ризик-апетит та толерантність до ризику

78

КАРТА РИЗИКІВ¹ (ВІДПОВІДАЄ МОДЕЛІ ALARP)

		Вплив на діяльність (проект) ¹				
		Мінімальний	Незначний	Середній	Значний	Максимальний
Імовірність виникнення	Максимальна					
	Висока					
	Середня					
	Низька					
	Мінімальна					



– недопустимий ризик;



– небажаний ризик;



– прийнятний ризик;

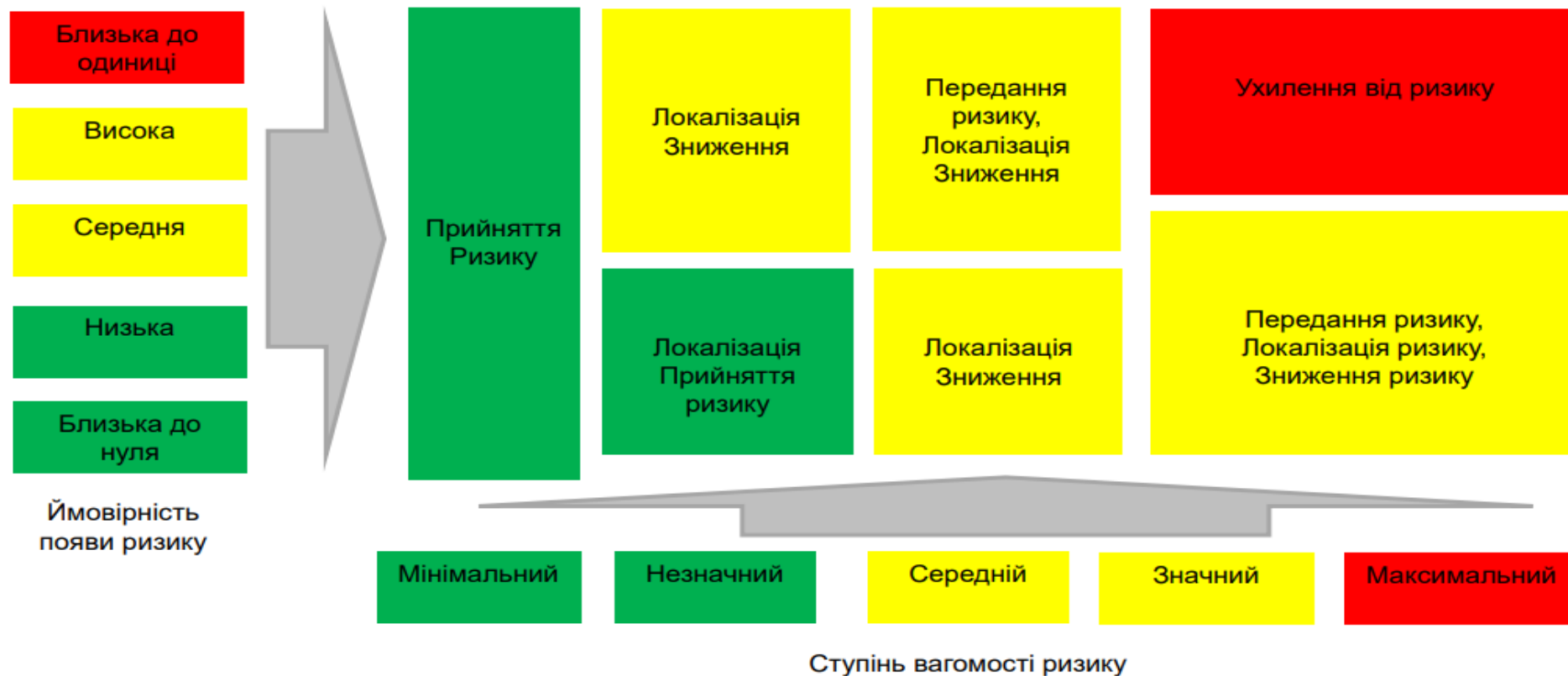


– низький ризик.

2.2. Концепція прийнятного ризику, ризик-апетит та толерантність до ризику

79

ЗВ'ЯЗОК МОДЕЛІ ALARP З МЕТОДАМИ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ¹

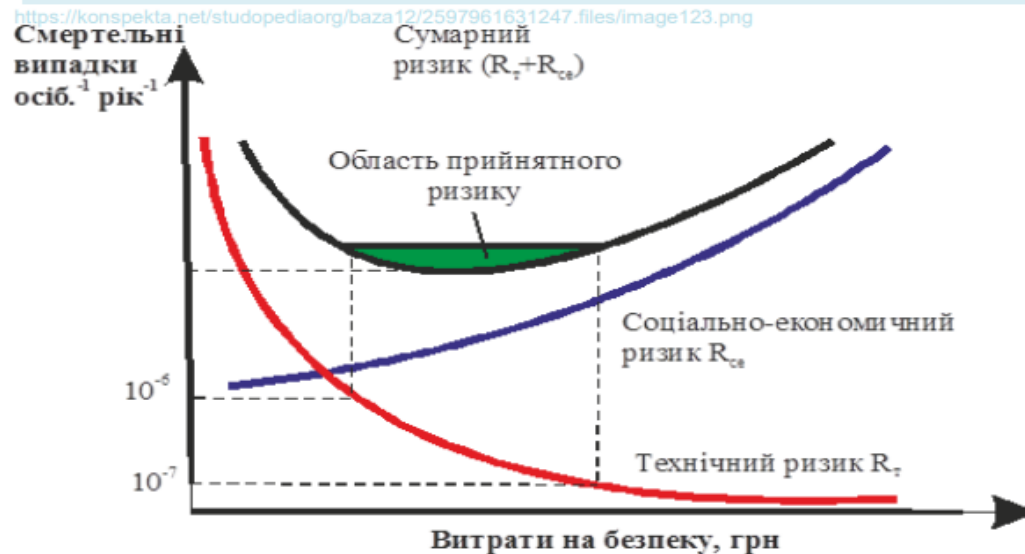


2.2. Концепція прийнятного ризику, ризик-апетит та толерантність до ризику

80

МАКРОЕКОНОМІЧНА КОНЦЕПЦІЯ ПРИЙНЯТНОГО (ПРИПУСТИМОГО) РИЗИКУ

Ризик, що характеризує такий стан безпеки в суспільстві (низький рівень смертності, інвалідності людей, травматизму), що не впливає на економічні показники підприємства, галузей або держави і є досяжним за технічними і економічними можливостями на сучасному етапі розвитку науки і техніки.¹



Досягнення певного прийнятного ризику використовується для оцінки рівня безпеки у конкретній державі або галузі промисловості і зміни цього рівня з часом та за різних умов праці.¹

2.2. Концепція прийнятного ризику, ризик-апетит та толерантність до ризику

81

МАКРОЕКОНОМІЧНА КОНЦЕПЦІЯ ПРИЙНЯТНОГО (ПРИПУСТИМОГО) РИЗИКУ

Мінімуму сумарного ризику можна досягти при визначеному співвідношенні інвестицій у технічні та соціальні сфери. Саме цей фактор враховується при ідентифікації ризиків, яких суспільство не може уникнути.¹

1-й діапазон ризику

Сприймається всіма людьми, як істотно малі, такі, що не відрізняються від повсякденних, звичайних ризиків. Індивідуальний ризик протягом усього життя, що дорівнює або менший 10-6, що відповідає одному додатковому випадку серйозного захворювання або смерті на 1 млн експонованих осіб.

Подібні ризики не потребують додаткових заходів щодо їх зниження, і їх рівні підлягають тільки періодичному контролю.

2-й діапазон ризику

Відповідає гранично допустимому ризику, тобто верхній межі прийнятного ризику. Індивідуальний ризик протягом всього життя, більше 10-6, але менше 10-4. На цьому рівні встановлено більшість гігієнічних нормативів для населення в цілому.

Дані рівні підлягають постійному контролю. Можуть проводитись додаткові заходи щодо їх зниження.

Діапазон ризику

3-й діапазон ризику

Прийнятний для професійних груп і неприйнятний для населення в цілому. Індивідуальний ризик протягом усього життя більше 10-4, але менше 10-3.

Поява такого ризику потребує розроблення проведення планових оздоровчих заходів.

Планування і заходи зі зниження ризику в цьому випадку повинно бути засноване на результатах більш поглибленої оцінки різних аспектів існуючих проблем і встановленні ступеня їх пріоритетності по відношенню до інших гігієнічних, екологічних, соціальних і економічних проблем даної території.

4-й діапазон ризику

Неприйнятний ані для населення, ані для професійних груп. Індивідуальний ризик протягом усього життя дорівнює або 10-3. За умов досягнення даного діапазону ризику необхідно надати рекомендації для осіб, що приймають рішення про проведення екстрених оздоровчих заходів щодо зниження ризику.

2.2. Концепція прийнятнього ризику, ризик-апетит та толерантність до ризику

82

ПРИКЛАД: оцінка ризиків для здоров'я, зумовлених впливом забруднювачів атмосферного повітря, згідно системи критеріїв ВООЗ (1996, 1999, 2000 рр.)

КЛАСИФІКАЦІЯ РІВНІВ РИЗИКУ¹

¹	РІВЕНЬ РИЗИКУ	ПОКАЗНИК
	Високий (De Manifestis) – неприйнятний для виробничих умов та населення. Необхідне вживання заходів з усунення або зниження ризику	$>10^{-3}$
	Середній – припустимий для виробничих умов. За умови впливу на все населення необхідний контроль та поглиблене вивчення джерел і наслідків шкідливих впливів для вирішення питання щодо заходів з управління ризиком	$10^{-3} - 10^{-4}$
	Низький – припустимий. Рівень, на якому встановлюються гігієнічні нормативи для населення	$10^{-4} - 10^{-6}$
	Мінімальний (De Minimis) – бажана (цільова) величина ризику. На неї орієнтуються при проведенні оздоровчих і природоохоронних заходів	$<10^{-6}$

2.2. Концепція прийнятного ризику, ризик-апетит та толерантність до ризику

83

РИЗИК-АПЕТИТ



<https://theactuarymagazine.org/hungry-for-risk/>

відображає рівень ризику, який підприємство може прийняти в залежності від фінансових і операційних можливостей, темпів зростання та очікувань з боку зацікавлених сторін (акціонерів, продавців, кредиторів та ін.).¹

максимальний рівень ризику, який підприємство готове прийняти до того моменту як знадобиться вживати заходів щодо зниження ризику.¹

Вимірюється відносно до всіх ризиків підприємства.

2.2. Концепція прийнятного ризику, ризик-апетит та толерантність до ризику

84

ПРИКЛАД



**РИЗИК-
АПЕТИТ =
КАСКО**

Приклад, що допомагає зрозуміти, що таке ризик-апетит – це франшиза в автострахуванні КАСКО. Страхуючи автомобіль з франшизою, ми приймаємо на себе рівень ризику (який визначається сумою франшизи), який ми можемо досить безболісно взяти на себе. Як і в бізнесі, ми безпосередньо міняємо ризик (оплата ремонту в розмірі франшизи) на вигоду (економія на страховці). Розмір франшизи – це і є ризик-апетит.¹

2.2. Концепція прийнятного ризику, ризик-апетит та толерантність до ризику

85

Поняття ризик-апетиту тісно пов'язане з такими поняттями як ємність ризику і толерантність до ризику.

ЄМНІСТЬ РИЗИКУ

термінальний рівень ризику, при досягненні якого наступають неприйнятні для підприємства наслідки, наприклад такі як банкрутство.¹

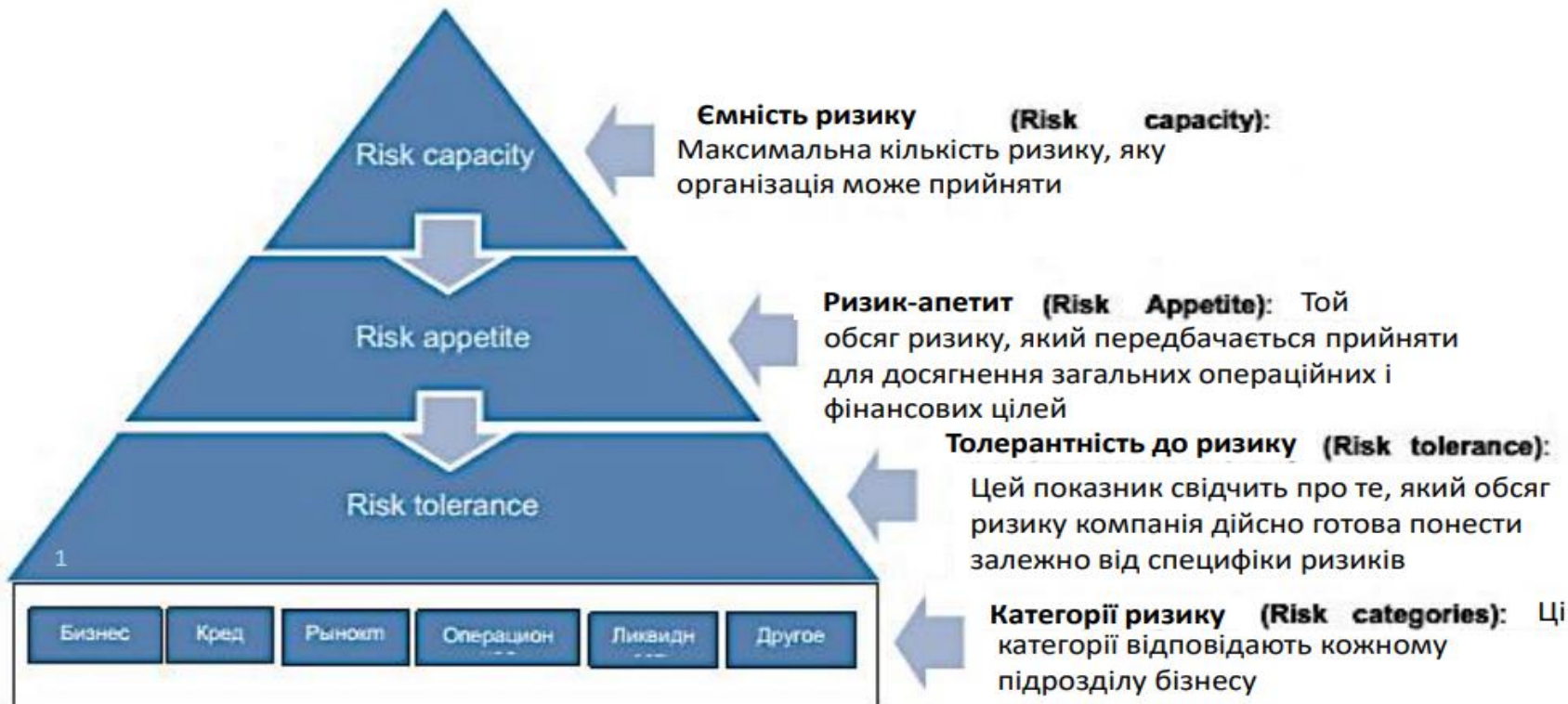
ТОЛЕРАНТНІСТЬ ДО РИЗИКУ

прийнятний рівень ризику, який вимірюється відносно одного конкретного ризику, тоді як ризик-апетит вимірюється відносно до всіх ризиків підприємства.¹

2.2. Концепція прийнятного ризику, ризик-апетит та толерантність до ризику

86

ПІРАМІДА РИЗИКУ (взаємозв'язок ємності ризику, ризик-апетиту та толерантності до ризику)¹



2.2. Концепція прийняттого ризику, ризик-апетит та толерантність до ризику

87

ЕЛЕМЕНТИ КОНЦЕПЦІЇ РИЗИК-АПЕТИТУ¹ (за даними компанії Deloitte)

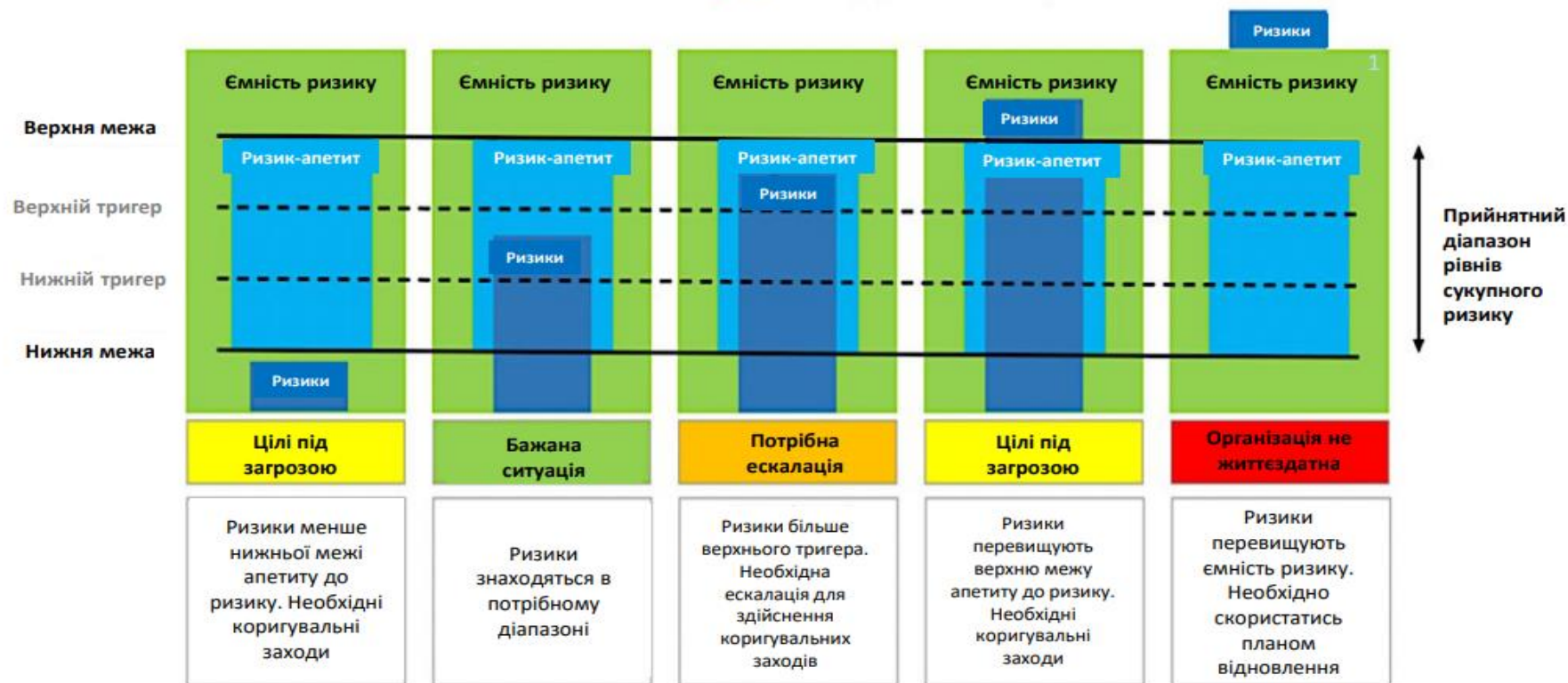
Розуміння ризик-апетиту	Визначення ризик-апетиту, прийняте підприємством, наприклад «Ризик-апетит визначає готовність підприємства до прийняття ризиків для досягнення поставлених цілей, що виражається кількісними і якісними показниками».
Підхід до визначення ризик-апетиту	Характеризує типологію показників, що застосовуються для оцінки ризик-апетиту: • Якісні; • Кількісні; • Кількісно-якісні.
Оцінка ризик-апетиту	Підхід до встановлення рівня ризик-апетиту: • Формулювання тверджень, що виражають ставлення підприємства до рівня прийняття ризику за різними функціональними сферами / групами ризиків; • Якісна оцінка показників за бальною шкалою; • Встановлення граничних значень відхилень кількісних показників від планових значень (прибуток, дохід, ROE, бюджет тощо);
Застосування ризик-апетиту	Підхід до впровадження встановленого рівня ризик-апетиту в діяльність підприємства. Наприклад, ризик-апетит може використовуватися: • В рамках процесу планування і бюджетування; • В рамках аналізу прийнятих рішень; • В якості порогового значення рівня достатності економічного капіталу на покриття істотних ризиків; • В рамках лімітування операцій, що проводяться і / або метрик ризику (наприклад, коефіцієнта концентрації).
Метод декомпозиції ризик-апетиту	Характеризує спосіб і глибину декомпозиції ризик-апетиту: • За функціональним областям (інвестиції, виробнича діяльність, репутація) • За напрямками діяльності (наприклад за основними напрямками діяльності компанії без подальшої декомпозиції) • За ризиками (наприклад, до рівня агрегованих груп ризиків)

¹ Deloitte's practice has developed a framework for risk appetite that is based on the company's risk appetite and risk tolerance. The framework is designed to help companies define their risk appetite and risk tolerance in a way that is consistent with their business strategy and risk management framework.

2.2. Концепція прийнятного ризику, ризик-апетит та толерантність до ризику

88

ЗВ'ЯЗОК РИЗИК-АПЕТИТУ ІЗ СУКУПНИМ ПОТОЧНИМ РІВНЕМ РИЗИКУ ПІДПРИЄМСТВА¹



ВИЗНАЧЕННЯ РИЗИК-АПЕТИТУ

- **У кількісному виразі** – встановлюється абсолютне значення можливого ризику або його відносне значення (наприклад, допустиме відхилення показника від запланованого).¹
- **В якісному виразі** – використовують, коли ризик не може бути представлений кількісно. В даному випадку ризик-апетит встановлюється описовим способом.¹

При цьому ризик-апетит визначається в залежності від цілей підприємства. Ці цілі можуть складатися в досягненні встановлених фінансових показників, дотриманні фінансових нормативів тощо.

ПРИКЛАДИ ВИЗНАЧЕННЯ РИЗИК-АПЕТИТУ

Приклади кількісного виразу¹

- 1.** Підприємство не повинно втрачати більше 10% щорічного доходу. Якщо потенційні втрати перевищують це значення, необхідно відмовитися від прийняття ризику.
- 2.** Розмір капіталу підприємство має бути достатнім для покриття п'яти випадків збитку певного рівня у встановлений проміжок часу. Якщо капіталу недостатньо, ризик приймати не можна.
- 3.** Обмеження рівня фінансового боргу підприємства відносно нерозподіленого прибутку (EBITDA) на рівні 3:2.

Приклади якісного виразу¹

- 1.** Підприємство не повинно здійснювати свою діяльність в країнах з підвищеними валютними ризиками.
- 2.** Підприємство не повинно працювати з партнерами, рейтинг фінансової стійкості яких нижче певного рівня.

2.2. Концепція прийнятного ризику, ризик-апетит та толерантність до ризику

91



<https://thumbs.dreamstime.com/b/writing-text-risk-appetite-business-concept-level-organization-prepared-to-accept-layout-wall-clock-photo-149059032.jpg>

МЕТОДИ ВИЗНАЧЕННЯ РИЗИК-АПЕТИТУ

1. Метод, заснований на вартості заходів з управління ризиком¹

У даному методі критерієм оцінки ризик-апетиту є співвідношення між вартістю заходів з управління ризиком і величиною ризику в певний період часу.¹

Ризик приймається організацією в будь-якому випадку, якщо потенційні збитки від настання ризику не перевищують вартість заходів з управління ризиком.¹

Рівень ризик-апетиту в цьому випадку відповідає вартості заходів з управління ризиком.¹

2.2. Концепція прийнятного ризику, ризик-апетит та толерантність до ризику

92



МЕТОДИ ВИЗНАЧЕННЯ РИЗИК- АПЕТИТУ (продовження)

2. Метод , що ґрунтується на поточному рівні ризику підприємства¹

Загальний ризик-апетит підприємства в певний період часу обчислюється як сума можливих втрат за кожним видом ризику. Для цього розраховують індикатори, за допомогою яких визначають можливі втрати (загальний розмір боргового портфеля, ринкова вартість, власний капітал, сума валютних зобов'язань, кредитні рейтинги контрагентів за існуючими фінансовими операціями тощо).¹

Загальний рівень ризик-апетиту може бути виражений як в абсолютному значенні, так і у відносному.¹

2.2. Концепція прийнятного ризику, ризик-апетит та толерантність до ризику

93



МЕТОДИ ВИЗНАЧЕННЯ РИЗИК- АПЕТИТУ (продовження)

3. Метод, що ґрунтується на історичному рівні ризику підприємства¹

Ризик-апетит, як і в попередньому випадку обчислюється як сума можливих втрат за кожним видом ризику. Відмінність полягає в тому, що розглядається історична динаміка показників ризику підприємства.¹

За кожним видом ризику обирається період, коли підприємство брало на себе підвищений ризик (наприклад, кризовий рік з несприятливою кон'юнктурою ринку тощо). Не повинні розглядатися періоди, коли настання ризику призводило до тяжких наслідків для підприємства.¹

2.2. Концепція прийнятного ризику, ризик-апетит та толерантність до ризику

94



МЕТОДИ ВИЗНАЧЕННЯ РИЗИК- АПЕТИТУ (продовження)

4. Метод, що ґрунтується на даних аналогічних підприємств¹

Визначення ризик-апетиту використовується статистика. Критерії, за якими відбираються підприємства, можуть включати в себе такі показники, як географія діяльності підприємств, ринкова вартість, розмір виручки, відношення власних і позикових коштів тощо.¹

У цьому випадку ризик-апетит визначається як загальний рівень ризику підприємства, що не призводить до погіршення показників підприємства але порівняно із середнім показником аналогічних компаній.¹

2.2. Концепція прийнятного ризику, ризик-апетит та толерантність до ризику

95



МЕТОДИ ВИЗНАЧЕННЯ РИЗИК- АПЕТИТУ (продовження)

5. Метод, що ґрунтується на стрес-тестуванні

Обираються фактори, що чинять істотний вплив на діяльність підприємства (внутрішні і зовнішні показники – наприклад, процентні ставки, макроекономічні показники, ціни на сировину, вимоги державного регулювання та ін.).¹

Потім будується модель поведінки підприємства в залежності від різних сценаріїв динаміки факторів. Після цього встановлюється комбінація чинників, що призводять до найгіршого прийнятного стану підприємства. На підставі цих значень визначається рівень ризик-апетиту.¹

2.2. Концепція прийнятного ризику, ризик-апетит та толерантність до ризику

96



МЕТОДИ ВИЗНАЧЕННЯ РИЗИК- АПЕТИТУ (продовження)

6. Метод, що ґрунтується на експертному оцінюванні фахівців¹

У цьому випадку ризик-апетит встановлюється на підставі думок власників підприємства, її керівництва та інших експертів.¹

2.2. Концепція прийнятного ризику, ризик-апетит та толерантність до ризику

97



МЕТОДИ ВИЗНАЧЕННЯ РИЗИК- АПЕТИТУ (продовження)

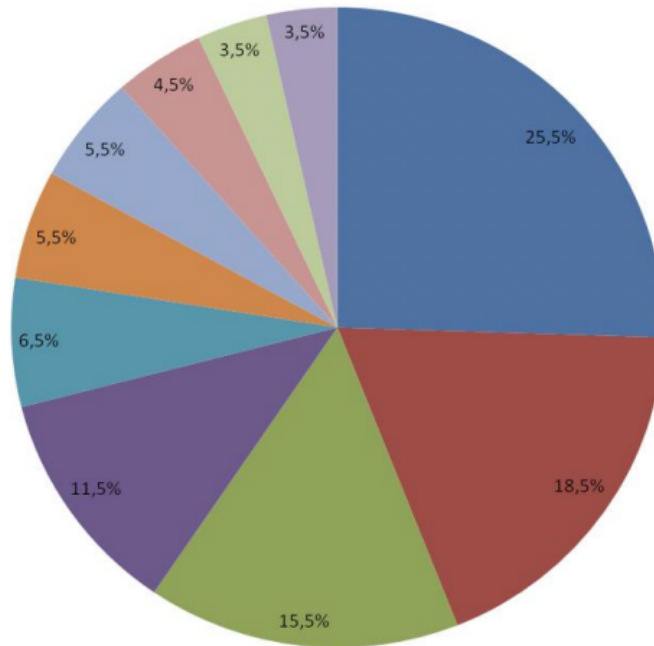
7. Комбінований метод¹

При такому підході поєднуються різні методи визначення ризик-апетиту. Наприклад, загальний рівень ризик-апетиту підприємства розраховується з використанням методу, що ґрунтується на даних аналогічних підприємств, а розподіл за кожним ризиком здійснюється з використанням ваг, розрахованих на підставі історичного рівня ризику підприємства.¹

2.3. Ментальні пастки, що перешкоджають застосуванню ризик-менеджменту керівниками підприємств

98

ЧОМУ КЕРІВНИКИ ПІДПРИЄМСТВ У КРАЇНАХ СНД НЕ ВИКОРИСТОВУЮТЬ РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТ?¹



- Не вміють управляти, немає досвіду
- Не вважають важливим думати про майбутнє, переоцінюють себе, збираються все вирішувати за фактом, а раптом вийде
- Не прийнято думати про ризики, проєкти не дочнуться, якщо думати про ризики
- Не вистачає часу
- Не бачать користі від управління ризиками
- Не готові попереджувати ризики, якщо не можеш попередити – краще про них не знати
- Немає регламенту, низька зрілість процесу, не є посадовим обов'язком
- Низька культура
- За все в результаті заплатить замовник, ризики необхідно перекладати на нього
- Лінь

2.3. Ментальні пастки, що перешкоджають застосуванню ризик-менеджменту керівниками підприємств

99

ПОМИЛКИ КЕРІВНИКІВ ПРИ УПРАВЛІННІ РИЗИКАМИ¹

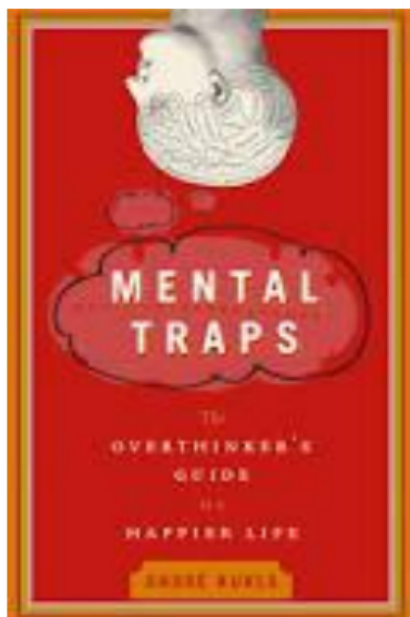


- 1.** Переконавання, що виняткові події можуть бути передбаченими.
- 2.** Управління ризиком на підставі вивчення минулих закономірностей.
- 3.** Ігнорування попереджень щодо дій, які робити не можна.
- 4.** Вимірювання ризику простими статичними показниками.
- 5.** Ігнорування психологічного сприйняття ризику.
- 6.** Переконавання, що надмірність ресурсів шкодить ефективності¹

2.3. Ментальні пастки, що перешкоджають застосуванню ризик-менеджменту керівниками підприємств

100

МЕНТАЛЬНІ ПАСТКИ, ЩО ПЕРЕШКОДЖАЮТЬ РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТУ



<http://garmonya.in.ua/wp-content/uploads/2017/05/andre-kukla-mentalni-pastky.jpg>

До 1970-х років вважалося, що люди в цілому раціональні і передбачувані, їм притаманна поведінка у власних інтересах та інтересах один одного.¹

Відтоді психологи і економісти провели величезну кількість досліджень, які привели їх до висновку, що насправді часто кожен із нас стикається в свідомості з певними помилками, які не дозволяють приймати оптимальні рішення та змушують вести себе нераціонально – **ментальні пастки**.¹

2.3. Ментальні пастки, що перешкоджають застосуванню ризик-менеджменту керівниками підприємств

101

МЕНТАЛЬНІ ПАСТКИ, ЩО ПЕРЕШКОДЖАЮТЬ КЕРІВНИКАМ БАЧИТИ РИЗИКИ

**Надмірний
оптимізм**
риса, притаманна
абсолютно кожному
з нас.¹



https://iiedebeaute.ru/files/images/pub/part_4/81947/pre/446_335.jpg



https://carakoom.com/data/wall/787/6048d422_medium.jpg

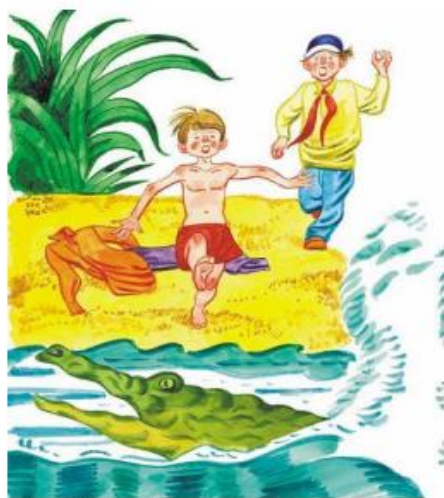
Досвід, освіта і звички

обмежують бачення, заважають
бачити ризики (ризики-невидимки).
Не можна виявляти ризики самотійно,
це процес, який вимагає залучення
декількох співробітників.¹

2.3. Ментальні пастки, що перешкоджають застосуванню ризик-менеджменту керівниками підприємств

102

МЕНТАЛЬНІ ПАСТКИ, ЩО ПЕРЕШКОДЖАЮТЬ КЕРІВНИКАМ БАЧИТИ РИЗИКИ (продовження)



<https://ppt-online.org/198515>

**Тенденція
переконувати себе та
інших, що вже прийняте
рішення було вернім**
не дивлячись на нові ввідні дані
або проміжні результати.¹

**Керівники пропускають
нові факти крізь призму
того, що знають і у що вірять**
— це заважає їм бачити нові ризики¹



МЕНТАЛЬНІ ПАСТКИ, ЩО ПЕРЕШКОДЖАЮТЬ КЕРІВНИКАМ БАЧИТИ РИЗИКИ (продовження)



Керівники не звертають увагу на ризики, які знаходяться за обрієм звичного планування, оскільки короткострокова мотивація впливає на них сильніше, ніж довгострокова ¹

Керівники постійно недооцінюють ризики, що обіцяють велику вигоду особливо небезпечна ментальна пастка, тоскільки не дозволяє тверезо оцінювати істотність тих чи інших ризиків. ¹

2.3. Ментальні пастки, що перешкоджають застосуванню ризик-менеджменту керівниками підприємств

104

МЕНТАЛЬНІ ПАСТКИ, ЩО ПЕРЕШКОДЖАЮТЬ КЕРІВНИКАМ БАЧИТИ РИЗИКИ (продовження)

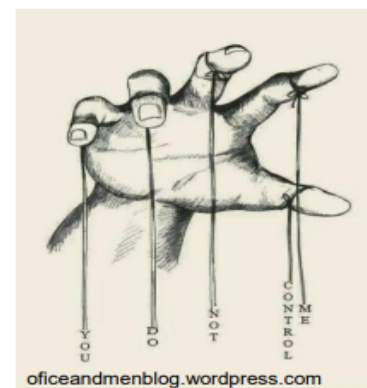


**Ілюзія контролю над ситуацією
заважає керівникам об'єктивно
оцінювати ризики**

завжди здається, що ризик помилки
вище у випадку, коли ми передаємо
управління, що насправді не так.¹

**Вважається, що якщо
ризик очевидний, то
ним хтось вже управляє**

Це дуже поширена і
небезпечна помилка.¹



1 Филиппов А. Р., Сидоркин А. Р., Сидоркин А., Рогов М. А. Пять этапов управления рисками: курс для субъектов малого и среднего предпринимательства: презентация

2.3. Ментальні пастки, що перешкоджають застосуванню ризик-менеджменту керівниками підприємств

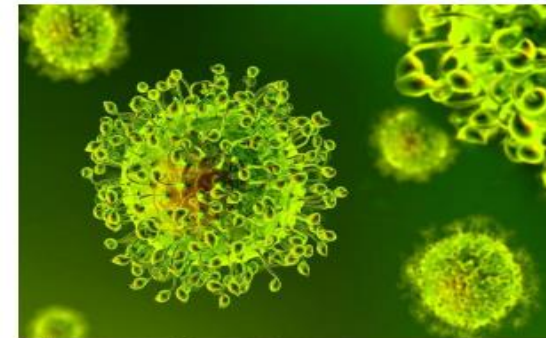
105

МЕНТАЛЬНІ ПАСТКИ, ЩО ПЕРЕШКОДЖАЮТЬ КЕРІВНИКАМ БАЧИТИ РИЗИКИ (продовження)

**Помилкова позиція
керівників, що вони не
зможуть запобігти ризику**

але в природі не існує ризику, яким можна
було б управляти. Не кожного ризику
можна уникнути, але керувати можна

КОЖНИМ.¹



depositphotos/Giovanni Cancemi

**Керівники вважають,
що негативна діяльність
гірше, ніж негативна
бездіяльність**

Уникнення відповідальності за
прийняте рішення будь-яку ціну.¹