

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
«ОДЕСЬКА ЮРИДИЧНА АКАДЕМІЯ»

О. Кібік, О. Слободянюк, Л. Кузнецова

РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТ

Навчально-методичний посібник

Одеса
Фенікс
2024

УДК 005.334:330.131.7
К38

Рекомендовано навчально-методичною радою
Національного університету «Одеська юридична академія»
(протокол № 6 від 16 квітня 2024 року).

Автори:

Кібік Ольга – доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри національної економіки НУ «Одеська юридична академія» (ORCID ID0000-0001-9587-578X);

Слободянюк Ольга – доктор економічних наук, професор, професор кафедри національної економіки НУ «Одеська юридична академія» (ORCID ID0000-0003-2678-4707);

Кузнецова Людмила – асистент кафедри національної економіки НУ «Одеська юридична академія» (ORCID ID: 0009-0001-1782-8264).

Рецензенти:

Слатвінська Марина – доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри фінансів, керівник центру забезпечення якості освіти Одеського національного економічного університету;

Орлов Володимир – доктор економічних наук, професор, професор кафедри економіки та цифрового бізнесу Державного університету інтелектуальних технологій і зв'язку (м. Одеса).

Кібік О., Слободянюк О., Кузнецова Л.

К38 **Ризик-менеджмент** : навч.-метод. посібник [Електронне видання] / О. Кібік, О. Слободянюк, Л. Кузнецова ; Нац. ун-т «Одес. юрид. академія». – Одеса : Фенікс, 2024. – 84 с. – Режим доступу: ...

ISBN 978-617-8430-05-4

Навчально-методичний посібник відповідає програмі навчальної дисципліни «Ризик-менеджмент». У посібнику представлено короткий основний зміст тем, завдання, кейси, тести, питання для обговорення, питання для самоперевірки, а також список рекомендованої літератури для поглибленого вивчення, тест на схильність до ризику.

Призначені для роботи в аудиторний час, а також для індивідуальної роботи здобувачів над дисципліною «Ризик-менеджмент», підготовки до екзамену або заліку, для супроводження практичних занять в цілому з дисципліни, закріплення теоретичних знань. Буде корисним для підготовки здобувачів, що отримують освіту з економічної, управлінської та правової спеціальностей.

Для здобувачів вищої освіти, що отримують ступінь магістра у галузі знань 07 «Управління та адміністрування» зі спеціальності 073 «Менеджмент».

УДК 005. 334:330.131.7

ЗМІСТ

ПЕРЕДМОВА	4
Тема 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ТА ПОНЯТТЯ РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТУ	5
Тема 2. ОСНОВНІ ПІДХОДИ ДО ПОНЯТТЯ ТА КЛАСИФІКАЦІЇ РИЗИКІВ.	13
Тема 3. ЗАГАЛЬНИЙ ІНСТРУМЕНТАРІЙ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ	23
Тема 4. РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТ СУЧАСНИХ СУБ'ЄКТІВ ГОСПОДАРЮВАННЯ.....	34
Тема 5. РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТ У ПРОЄКТНОМУ УПРАВЛІННІ.....	47
Тема 6. РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТ У ІНВЕСТИЦІЙНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ	55
Тема 7. РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТ МІЖНАРОДНОГО БІЗНЕСУ ...	68
ТЕСТ НА СХИЛЬНІСТЬ ДО РИЗИКУ.....	78
ПЕРЕЛІК РЕКОМЕНДОВАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	82

ПЕРЕДМОВА

Ризик-менеджмент – це систематичний процес виявлення, оцінки та управління ризиками, які можуть вплинути на діяльність організації. Він спрямований на зниження негативного впливу ризиків і підвищення ймовірності досягнення цілей організації.

Ефективний ризик-менеджмент є вкрай важливим для забезпечення стійкого розвитку та конкурентоспроможності сучасних суб'єктів господарювання. Він допомагає знизити ймовірність виникнення збитків, підвищити ефективність використання ресурсів, покращити процеси прогнозування, планування та прийняття рішень, а також забезпечити прозорість діяльності.

У цьому навчально-методичному посібнику представлено основний зміст тем, наведено теоретичний матеріал щодо базових понять і аспектів ризику, завдань та принципів управління ризиками. Розглянуто різні підходи до визначення та класифікації ризиків, охарактеризовано загальний інструментарій ризик-менеджменту, який включає методи ідентифікації, оцінки та методи реагування на ризики. Окремо висвітлено особливості ризик-менеджменту в проєктному управлінні, інвестиційній діяльності та міжнародному бізнесі.

Посібник містить практичні завдання, кейси, тести, питання для обговорення та самоперевірки, що сприяє кращому засвоєнню матеріалу.

При вивченні дисципліни використовуються інтерактивні методи навчання, зокрема лекції-дискусії, практичні заняття, вправи, ситуаційні завдання (кейс-стаді). Оцінювання знань здобувачів здійснюється через поточний контроль (усне опитування, виконання контрольних завдань, тестування) та підсумковий контроль (екзамен). Таким чином, запропонований посібник є систематизованим навчальним ресурсом з актуального матеріалу з основ ризик-менеджменту. Він допоможе здобувачам сформулювати комплексне розуміння цієї галузі знань та її практичного застосування, що підкреслює важливість ризик-менеджменту в сучасному бізнес-середовищі.

ТЕМА 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ТА ПОНЯТТЯ РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТУ



Ключові слова: ризик, ризик-менеджмент, управління, інтеграція, оптимізація, ідентифікація, завдання, функції та принципи ризик-менеджменту

План

1. Сутність ризик-менеджменту.
2. Завдання та функції ризик-менеджменту.
3. Принципи ризик-менеджменту.

Короткий основний зміст

Ризик-менеджмент – це комплексний процес виявлення, оцінки та контролю потенційних ризиків, що можуть вплинути на діяльність організації та досягнення її стратегічних і операційних цілей. Його метою є максимізація позитивного впливу можливостей та мінімізація негативних наслідків загроз шляхом своєчасного впровадження відповідних заходів.

Ризик-менеджмент є невід’ємною складовою загальної системи управління організацією та інтегрується у всі її процеси та підрозділи. Він забезпечує структурований та скоординований підхід до управління невизначеністю та ризиками, пов’язаними з діяльністю організації.

Сутність ризик-менеджменту полягає в тому, що він є невід’ємною частиною будь-якої діяльності. Будь-яка діяльність, незалежно від того, наскільки вона добре продумана і спланована, завжди пов’язана з певним ризиком.

Ризик-менеджмент дозволяє організаціям виявити потенційні ризики і розробити заходи щодо їх зниження. Треба використовувати ресурси більш ефективно, уникаючи збитків, пов’язаних з ризиками,

краще прогнозувати майбутні події і розробляти більш ефективні плани.

Ризик-менеджмент дозволяє організаціям підвищити прозорість своєї діяльності, що сприяє підвищенню довіри з боку стейкхолдерів.

Таким чином ризик-менеджмент дозволяє усім суб'єктам господарювання: знизити ймовірність виникнення збитків, підвищити ефективність використання ресурсів, покращити прогнозування та планування та збільшити прозорість діяльності.

Основні характеристики ризик-менеджменту наступні: систематизованість, проактивність, оптимізація та інтеграція.

Ризик-менеджмент є систематичним процесом, який включає в себе ряд етапів і процедур. Він передбачає активні дії щодо управління ризиками, а не просто реагування на них після їх виникнення.

Ризик-менеджмент передбачає пошук оптимального балансу між витратами на управління ризиками та очікуваними результатами та повинен бути інтегрований в загальну систему управління організацією.

Ризик-менеджмент є важливим інструментом для підвищення ефективності діяльності будь-якої організації. Він дозволяє суб'єктам господарювання досягати своїх цілей, знижуючи ймовірність виникнення збитків і максимізуючи можливості, які можуть бути пов'язані з ризиками.

Завдання ризик-менеджменту можна сформулювати наступним чином: зниження негативного впливу ризиків, підвищення ймовірності досягнення цілей організації, ідентифікація потенційних ризиків, аналіз та оцінка ймовірності виникнення і ступеня впливу ризиків, розробка та впровадження стратегій і заходів з управління пріоритетними ризиками, моніторинг, контроль та звітність щодо ризиків, безперервне вдосконалення процесів управління ризиками.

Ризик-менеджмент дозволяє організаціям виявити потенційні ризики і розробити заходи щодо їх зниження та використовувати ресурси більш ефективно, уникаючи збитків, пов'язаних з ризиками.

Функції ризик-менеджменту можна згрупувати в дві основні категорії: захисні та оптимізаційні.

Захисні функції спрямовані на зниження негативного впливу ризиків. До них відносяться: уникнення ризиків, зменшення ймовірності виникнення ризиків, зменшення наслідків ризиків.

Уникнення ризиків – відмова від діяльності, пов'язаної з ризиками.

Зменшення ймовірності виникнення ризиків – вжиття заходів, які зменшують ймовірність виникнення ризиків.

Зменшення наслідків ризиків – вжиття заходів, які зменшують наслідки ризиків, якщо вони все ж виникнуть.

Оптимізаційні функції спрямовані на підвищення ефективності діяльності організації за рахунок використання ризиків. До них відносяться: прийняття та трансформація ризиків.

Прийняття ризиків – свідоме прийняття ризиків, які можуть призвести до позитивних наслідків.

Трансформація ризиків – перетворення ризиків у можливості.

Захисні функції ризик-менеджменту спрямовані на зниження негативного впливу ризиків. Вони допомагають організаціям уникнути збитків і втрат, пов'язаних з ризиками.

Ризик-менеджмент виконує важливу роль в організації. Він допомагає організаціям досягати своїх цілей, знижуючи негативний вплив ризиків і максимізуючи можливості, які можуть бути пов'язані з ризиками.

Також до функцій ризик менеджменту можемо віднести стратегічне планування заходів з управління ризиками, координацію дій між підрозділами з питань ризик-менеджменту, розробку політик, процедур та методології управління ризиками, проведення навчання та підвищення обізнаності персоналу щодо ризиків, забезпечення відповідності нормативним вимогам та міжнародним стандартам

Принципи ризик-менеджменту – це основоположні правила, які забезпечують ефективність ризик-менеджменту. Вони допомагають організаціям розробляти і впроваджувати ефективні програми ризик-менеджменту.

Ефективна система управління ризиками в організації має базуватися на таких ключових принципах:

1. Інтегрованість – ризик-менеджмент є невід'ємною частиною всіх організаційних процесів.
2. Структурованість – чіткі та систематичні процеси управління ризиками.
3. Комплексність – охоплення всіх видів ризиків на всіх рівнях.
4. Безперервність – постійний моніторинг та реагування на зміни.
5. Всеохопність – залучення всіх працівників до процесу управління.

6. Динамічність – своєчасне реагування на нові загрози та можливості.
7. Масштабованість – вибір методів управління відповідно до масштабів ризику.
8. Етичність – чесність, прозорість, відповідальність процесу.
9. Удосконалення – безперервний розвиток та вдосконалення підходів.
10. Створення цінності – ризик-менеджмент як інструмент підвищення результативності.

Дотримання цих фундаментальних принципів забезпечує інтеграцію ризик-менеджменту в культуру організації та максимізує користь від системного управління ризиками для досягнення стратегічних цілей.

Завдання для поточного контролю знань і вмінь здобувачів вищої освіти

1. Поясніть, чому ризик-менеджмент є невід’ємною частиною будь-якої діяльності.
2. Охарактеризуйте основні характеристики ризик-менеджменту.
3. Поясніть, чому ризик-менеджмент повинен бути проактивним.
4. Поясніть, чому ризик-менеджмент повинен бути інтегрованим в загальну систему управління організацією.
5. Охарактеризуйте основні функції ризик-менеджменту.
6. Поясніть, чому ризик-менеджмент повинен бути системою.
7. Порівняйте захисні та оптимізаційні функції ризик-менеджменту.

Тестові завдання

1. *Що включає в себе ризик-менеджмент?*
 - a) тільки аналіз негативних аспектів;
 - b) систематичний підхід до ідентифікації, аналізу, оцінки та управління ризиками, які впливають на досягнення цілей організації;
 - c) лише управління позитивними аспектами;
 - d) все вище.
2. *Які завдання ризик-менеджменту?*
 - a) визначення ймовірності та впливу ризиків;
 - b) розробка стратегій для максимізації негативних впливів;

- c) ідентифікація цілей організації;
- d) все вище.

3. *Функціями ризик-менеджменту є:*

- a) ідентифікація ризиків, оцінка ризиків, керування ризиками, моніторинг та звітність;
- b) здійснення оптимізації доходів;
- c) ліквідація всіх ризиків;
- d) все вище.

4. *Що означає функція “Моніторинг та звітність” у ризик-менеджменті?*

- a) розробка стратегій для управління ризиками;
- b) систематичний контроль за ризиками та звітність про їх стан стейкхолдерам;
- c) визначення ймовірності виникнення ризиків;
- d) все вище.

5. *Що включає в себе завдання “Ідентифікація ризиків”?*

- a) визначення та класифікація можливих негативних та позитивних подій;
- b) оцінка ризиків;
- c) вирішення конфліктів серед стейкхолдерів;
- d) все вище.

6. *Оцінка ризиків включає:*

- a) розробку стратегій для керування ризиками;
- b) визначення ймовірності та впливу кожного ризику на цілі організації;
- c) моніторинг впливу ризиків на фінансовий стан підприємства;
- d) все вище.

7. *Які принципи визначають систематичний підхід у ризик-менеджменті?*

- a) виключення ризиків, які не впливають на фінансовий стан;
- b) систематичний аналіз ризиків на всіх рівнях діяльності організації;
- c) виключення позитивних ризиків з урахуванням;
- d) все вище.

8. *Що включає в себе принцип “Інтеграція в стратегічне планування”?*

- a) виключення ризиків, які не впливають на фінансовий стан;
- b) включення ризик-менеджменту в процес стратегічного планування для забезпечення взаємозв'язку з цілями та завданнями організації;
- c) виключення позитивних ризиків з урахуванням;
- d) все вище.

9. *Які принципи визначають участь стейкхолдерів у ризик-менеджменті?*

- a) залучення всіх зацікавлених сторін для врахування різноманітності точок зору та очікувань при управлінні ризиками;
- b) виключення позитивних ризиків;
- c) ігнорування думок стейкхолдерів;
- d) все вище.

10. *Що включає в себе принцип “Систематичний підхід”?*

- a) виключення всіх ризиків, які не впливають на прибутковість;
- b) систематичний аналіз ризиків тільки на фінансовому рівні;
- c) постійний та системний аналіз ризиків на всіх рівнях діяльності організації;
- d) все вище.

Кейсові завдання

Кейс 1. Відкриття нового магазину.

Ситуація: Ви вирішили відкрити невеликий продуктовий магазин у своєму районі. Це буде магазин швидких покупок площею 50 м². Плануєте продавати товари щоденного попиту за помірними цінами.

Питання:

- 1. Які основні види ризиків можуть загрожувати вашому новому бізнесу на початковому етапі? (визначте не менше 5 ризиків)
- 2. Які конкретні заходи ризик-менеджменту ви можете застосувати для мінімізації цих ризиків? Запропонуйте не менше 1 заходу по кожному з ідентифікованих ризиків.

Кейс 2. Планування ІТ-проєкту

Ситуація: Ваша компанія починає новий проєкт зі створення мобільного додатку для замовлення їжі на домашнє приготування. Ви очолюєте команду розробників.

Питання:

1. Які основні функції має виконувати ризик-менеджмент на етапі планування даного IT-проєкту? Визначте не менше 3 функцій.

2. Запропонуйте конкретні заходи в межах цих функцій для виявлення та мінімізації потенційних ризиків проєкту. Наведіть не менше 2 заходів по кожній функції.

Кейс 3. Принципи ризик-менеджменту

Ситуація: Вас призначено керівником проєктної команди з розробки нової CRM-системи для компанії. Проєкт розрахований на 6 місяців.

Питання:

1. Які 5 ключових принципів ризик-менеджменту ви визначите для команди, щоб мінімізувати ймовірність відхилень проєкту від плану? Поясніть коротко суть і важливість кожного обраного Вами принципу.

Кейс 4. Управління ризиками у сфері продажів

Ситуація: Ви очолюєте відділ продажів виробничої компанії. На наступний квартал заплановано збільшення обсягів реалізації на 15%

Питання:

1. Які основні ризики можуть перешкоджати досягненню запланованих показників продажів? Визначте не менше 5 ризиків.

2. Запропонуйте заходи ризик-менеджменту щодо мінімізації цих загроз. Надайте не менше 1 заходу по кожному з визначених ризиків.

Кейс 5. Операційні ризики виробничого підприємства

Ситуація: Ви очолюєте виробниче підприємство, що спеціалізується на виготовленні меблів.

Питання:

1. Ідентифікуйте 5 ключових операційних ризиків, що можуть вплинути на основну діяльність вашого виробничого підприємства.

2. Запропонуйте можливі способи мінімізації цих операційних ризиків (не менше 1 способу по кожному ризику).

Теми рефератів для самостійної роботи

1. Еволюція концепції ризик-менеджменту: історичний аспект.
2. Сутність та особливості ризик-менеджменту як науки.
3. Моделі та стандарти в сфері ризик-менеджменту (COSO ERM, ISO 31000 та ін.).

4. Організаційне та інформаційне забезпечення ризик-менеджменту.
5. Зарубіжний досвід організації ризик-менеджменту в компаніях.
6. Принципи ефективного ризик-менеджменту та шляхи їх впровадження.
7. Ризик-менеджмент VS кризовий менеджмент: спільне та відмінне.

Зміст завдання самостійної роботи

1. Вивчіть еволюцію підходів до управління ризиками та підготуйте стислий огляд основних етапів становлення ризик-менеджменту як науки.
2. Охарактеризуйте підходи різних авторів до визначення сутності поняття «ризик-менеджмент». Зробіть у вигляді порівняльної таблиці.
3. Проаналізуйте 2–3 літературні джерела та укладіть перелік функцій і завдань ризик-менеджменту на підприємстві.
4. Наведіть особливості міжнародних стандартів COSO ERM або ISO 31000 та підготуйте презентацію на 5–7 слайдів.
5. Проаналізуйте методи ідентифікації та оцінювання ризиків організації та порівняйте їх.
6. Наведіть приклади застосування зарубіжного досвіду ризик-менеджменту в українських компаніях (2–3 приклади).
7. Сформулюйте 7 принципів ефективного управління ризиками та наведіть приклади їх практичної реалізації.
8. Визначте спільне та відмінності ризик-менеджменту і кризового менеджменту.

ТЕМА 2

ОСНОВНІ ПІДХОДИ ДО ПОНЯТТЯ ТА КЛАСИФІКАЦІЇ РИЗИКІВ



Ключові слова: ризик, небезпека, ймовірність, втрати, класифікація, ідентифікація, оцінювання, методи ідентифікації

План

1. Поняття та види ризиків.
2. Класифікація ризиків.
3. Методи ідентифікації ризиків.

Короткий основний зміст

У загальному сенсі **ризик** – це можливість виникнення несприятливих наслідків. У менеджменті ризик розглядається як можливість виникнення втрат, які можуть бути пов’язані з діяльністю підприємства.

Ризик може бути пов’язаний з будь-якою сферою діяльності підприємства, наприклад, з виробництвом, маркетингом, фінансами, персоналом, управлінням тощо.

Існують різні підходи до визначення поняття “**ризик**” – як потенційної події, що може відбутися та мати певні несприятливі наслідки; ймовірності виникнення збитків або недоотримання доходу у порівнянні з прогнозованим варіантом; небезпеки втрат в конкретній господарській ситуації.

Поняття “ризик” еволюціонувало від розуміння його як виключно негативного явища (ймовірності втрат, загрози) до конструктивного підходу, що передбачає наявність як потенційних загроз, так і додаткових можливостей.

За походженням ризику поділяють на: політичні, соціально-культурні, техногенно-екологічні, економічні, організаційно-управлінські та інші.

Класифікація ризиків за походженням:

- природно-кліматичні – землетруси, повені, посухи;
- екологічні – забруднення навколишнього середовища;
- політичні – зміна влади, нестабільність;
- макроекономічні – інфляція, безробіття;
- соціальні – страйки, міграція населення.

За масштабом розрізняють глобальні, національні, регіональні, локальні та індивідуальні ризики.

Класифікація за масштабом:

- глобальні – зміна клімату, світові пандемії;
- національні – економічні кризи в країні;
- регіональні – природні катаклізми в певному регіоні;
- локальні – банкрутство місцевих підприємств;
- індивідуальні – хвороба, звільнення з роботи.

Класифікація ризиків дозволяє систематизувати їх, виділити найбільш важливі види ризиків та розробити ефективні методи їхнього управління.

Найбільш поширеною є класифікація ризиків за джерелом виникнення та сферою виникнення. Ця класифікація дозволяє визначити основні джерела ризиків та розробити заходи щодо їхнього зниження.

Також важливою є класифікація ризиків за ступенем ймовірності виникнення та ступенем наслідків. Ця класифікація дозволяє визначити пріоритетність управління ризиками та розробити ефективні методи їхнього зниження.

Ризики можна класифікувати за різними ознаками.

За джерелом виникнення ризику поділяються на:

- внутрішні (пов'язані з внутрішніми процесами та чинниками діяльності підприємства);
- зовнішні (пов'язані з зовнішніми факторами, які не залежать від підприємства).

Внутрішні ризики виникають внаслідок діяльності самого підприємства. Вони можуть бути пов'язані з наступними факторами:

- недосконалість системи управління;
- неякісна продукція або послуги;

- недостатня кваліфікація персоналу;
- неправильне використання ресурсів;
- несприятливі умови праці тощо.

Також внутрішні ризики це:

- ризики управління (нечітка стратегія, недостатня координація, тощо);
- фінансові ризики (неплатоспроможність, нерациональне використання коштів, тощо);
- операційні ризики (несправність обладнання, порушення виробничого процесу, тощо);
- інформаційні ризики (кібератаки, витік даних, тощо);
- репутаційні ризики (скандали, негативна реклама, тощо).

Зовнішні ризики виникають внаслідок впливу зовнішніх факторів, які не залежать від підприємства. Вони можуть бути пов'язані з наступними факторами:

- політична ситуація в країні;
- економічна ситуація в країні;
- природні катаклізми;
- конкурентна ситуація;
- технологічні зміни тощо.

Також зовнішні ризики:

- економічні ризики (економічна криза, зміна валютного курсу, тощо);
- політичні ризики (зміна законодавства, політична нестабільність, тощо);
- технологічні ризики (зміни технологій, поява нових конкурентів, тощо);
- соціальні ризики (зміни демографічних тенденцій, страйки, тощо);
- екологічні ризики (природні катаклізми, забруднення навколишнього середовища, тощо).

За сферою виникнення ризики поділяються на:

- економічні (пов'язані з господарською діяльністю підприємства);
- фінансові (пов'язані з фінансовою діяльністю підприємства);
- виробничі (пов'язані з виробництвом продукції);
- технологічні (пов'язані з використанням технології);

- екологічні (пов'язані з впливом на навколишнє середовище);
- соціальні (пов'язані з персоналом підприємства);
- політичні (пов'язані з політичною ситуацією в країні);
- правові (пов'язані з правовим регулюванням);
- інформаційні (пов'язані з використанням інформації).

А саме:

- Економічні ризики, що пов'язані з прибутковістю, цінами, попитом, конкурентною боротьбою.

- Фінансові ризики, які пов'язані з ліквідністю, платоспроможністю, валютними курсами, процентними ставками.

- Виробничі ризики, що пов'язані з браком продукції, неполадками обладнання, аваріями, перебоями постачання.

- Технологічні ризики, що пов'язані зі швидким розвитком технологій, моральним застарінням обладнання, появою нових конкурентів.

- Екологічні ризики, які пов'язані з впливом діяльності підприємства на навколишнє середовище, штрафами за порушення екологічних норм.

- Соціальні ризики, які пов'язані з конфліктами в колективі, високою плинністю кадрів, демотивацією персоналу.

- Політичні ризики, що пов'язані зі зміною законодавства, державною політикою, політичними конфліктами.

- Правові ризики, що пов'язані з невиконанням контрактів, судовими позовами, зміною правового регулювання.

- Інформаційні ризики, які пов'язані з кібератаками, витоком конфіденційної інформації, втратою даних.

За ступенем ймовірності виникнення ризики поділяються на:

- певні (ймовірність виникнення яких дорівнює 1);
- ймовірнісні (ймовірність виникнення яких може бути визначена);
- непевні (ймовірність виникнення яких не може бути визначена).

Висока ймовірність – ризики, які з великою часткою ймовірності можуть виникнути в найближчому майбутньому.

Середня ймовірність – ризики, з якими слід рахуватися, але їхнє виникнення є не таким певним.

Низька ймовірність – ризики, які мало ймовірні, але мають потенціал до серйозних наслідків.

За ступенем наслідків ризики поділяються на:

- незначні (не мають суттєвого впливу на діяльність підприємства);
- значні (можуть призвести до значних втрат);
- катастрофічні (можуть призвести до повної втрати підприємства).

Катастрофічні ризики призводять до припинення діяльності підприємства.

Значні ризики можуть суттєво вплинути на фінансовий стан підприємства, його репутацію та конкурентоспроможність.

Незначні ризики можуть мати незначний вплив на діяльність підприємства.

Ідентифікація ризиків – це процес виявлення та визначення ризиків, які можуть виникнути в діяльності підприємства. Вона є важливим етапом управління ризиками, оскільки дозволяє визначити основні ризики, які можуть виникнути в діяльності підприємства, та розробити ефективні методи їхнього зниження.

Для ідентифікації ризиків можна використовувати різні методи:

- аналітичне моделювання;
- експертні оцінки;
- методи опитування;
- методи аналізу історичних даних.

Аналітичне моделювання дозволяє визначити ймовірність виникнення ризику та його наслідки на основі аналізу статистичних даних, економічних моделей та інших факторів.

Для аналізу ймовірності виникнення ризику використовують такі методи:

Метод статистичної оцінки – метод, який передбачає використання статистичних даних для оцінки ймовірності виникнення ризику.

Метод експертних оцінок – метод, який передбачає використання експертних оцінок для оцінки ймовірності виникнення ризику.

Метод вартісного аналізу – метод, який дозволяє оцінити наслідки ризику в грошовому вираженні.

Метод сценарного аналізу – метод, який дозволяє оцінити наслідки ризику за різними сценаріями його розвитку.

Експертами можуть бути працівники підприємства, незалежні фахівці або інші особи, які мають досвід і знання в галузі, що пов'язані з ризиком.

Методи опитування – це методи, які передбачають опитування працівників підприємства з метою виявлення їхніх уявлень про ризики, які можуть виникнути в діяльності підприємства.

Опитування можуть проводитися у формі анкетування, інтерв'ю або фокус-груп.

Методи аналізу історичних даних – це методи, які передбачають аналіз історичних даних про ризики, які виникали в діяльності підприємства в минулому.

Аналіз історичних даних дозволяє визначити найпоширеніші ризики, їхню ймовірність виникнення та наслідки.

Використання різних методів ідентифікації ризиків дозволяє отримати більш повне та об'єктивне уявлення про ризики, які можуть виникнути в діяльності підприємства.

При виборі методів ідентифікації ризиків слід враховувати такі фактори:

1. Цілі та завдання ідентифікації ризиків.
2. Характер діяльності підприємства.
3. Доступність інформації про ризики.
4. Вартість проведення ідентифікації ризиків.

Ідентифікація ризиків є важливим етапом управління ризиками, оскільки дозволяє:

1. Визначити основні ризики, які можуть виникнути в діяльності підприємства.
2. Оцінити ймовірність виникнення та наслідки ризиків.
3. Розробити ефективні методи управління ризиками.

Завдання для поточного контролю знань і вмінь здобувачів вищої освіти

1. Наведіть визначення поняття “ризик” та охарактеризуйте його основні складові.
2. Назвіть основні види ризиків організації за класифікацією за джерелами їх виникнення.
3. Розкрийте сутність якісних та кількісних методів ідентифікації ризиків організації.
4. Поясніть різницю між виробничими та фінансовими ризиками організації. Наведіть по 2 приклади кожного виду.
5. Запропонуйте класифікацію ризиків за 3 ознаками та наведіть приклади в межах кожної запропонованої Вами класифікації.

6. Ідентифікуйте можливі групи ризиків для торговельного підприємства за видами діяльності. Запропонуйте заходи реагування для двох з них.

7. В чому полягає сутність методу експертних оцінок як методу аналізу ризиків організації?

8. Охарактеризуйте різницю між локальними та глобальними ризиками за масштабами їх впливу та наведіть по 1 прикладу кожного.

9. На конкретному прикладі поясніть поняття “ризик-апетит” організації.

10. Які переваги та недоліки якісних методів аналізу ризиків організації?

Тестові завдання

1. Основними складовими ризику є:

- a) небезпека, загроза, втрати;
- b) аналіз, прогнозування, планування;
- c) подія, ймовірність, втрати;
- d) класифікація, ідентифікація, оцінювання.

2. За масштабом впливу виділяють такі види ризиків:

- a) політичні, соціальні, економічні;
- b) зовнішні, внутрішні;
- c) глобальні, національні, регіональні;
- d) якісні, кількісні.

3. SWOT-аналіз відносять до:

- a) кількісних методів аналізу ризику;
- b) методів зниження ризику;
- c) якісних методів аналізу ризику;
- d) методів підвищення ризику.

4. Імовірнісна природа прояву несприятливих наслідків характеризує:

- a) небезпеку;
- b) загрозу;
- c) ризик;
- d) збиток.

5. Форс-мажорні обставини зазвичай є джерелом:

- a) внутрішніх ризиків;
- b) зовнішніх ризиків;
- c) кількісних ризиків;
- d) якісних ризиків.

6. Конкуренція з боку інших компаній – це джерело:

- a) систематичного ризику;
- b) несистематичного ризику;
- c) катастрофічного ризику;
- d) допустимого ризику.

7. Анкетування персоналу компанії є методом:

- a) кількісної оцінки ризику;
- b) якісної ідентифікації ризику;
- c) зниження рівня ризику;
- d) підвищення рівня ризику.

8. Ризик, пов'язаний з неповерненням кредиту компанією-позичальником, є:

- a) операційним;
- b) ринковим;
- c) кредитним;
- d) юридичним.

9. Найбільш прийнятним є рівень ризику, який забезпечує:

- a) відсутність втрат;
- b) мінімальні втрати;
- c) оптимальне співвідношення прибутковості та втрат;
- d) максимально можливу прибутковість.

10. Валютний ризик – це різновид:

- a) кредитного ризику;
- b) ринкового ризику;
- c) операційного ризику;
- d) ризику ліквідності.

Кейсові завдання

Кейс 1. Визначення ризику інвестиційного проєкту

Завдання: Ви розглядаєте інвестиційний проєкт з прибутковістю 10% і ризиком 8%. Розрахуйте очікуваний дохід та відхилення ризику.

Кейс 2. Методика класифікації ризиків у проєктному управлінні.

Завдання: Розгляньте проєкт з технічним, фінансовим та геополітичними ризиками. Застосуйте матрицю ймовірності та впливу для визначення пріоритетів та обґрунтування заходів для кожного типу ризику.

Кейс 3. Оцінка фінансового ризику на підприємстві.

Завдання: Розгляньте проєкт з технічним, фінансовим та геополітичними ризиками. Застосуйте матрицю ймовірності та впливу для визначення пріоритетів та обґрунтування заходів для кожного типу ризику.

Кейс 4. Методика класифікації ризиків у проєктному управлінні.

Завдання: Компанія розглядає кредит з річною процентною ставкою 6%. Як це вплине на щомісячний фінансовий ризик?

Кейс 5. Прогнозування технологічних ризиків.

Завдання: Підприємство впроваджує нову технологію. Як оцінити технологічний ризик та визначити його вплив на бізнес?

Теми рефератів для самостійної роботи

1. Вплив ризиків на процеси управління та прийняття рішень.
2. Види ризиків та їх вплив на виконання проєктів.
3. Роль фінансового ризику у веденні бізнесу.
4. Вплив технологічних змін на ризики підприємства.
5. Соціальні аспекти ризиків в управлінні людськими ресурсами.
6. Роль сталого розвитку у зменшенні екологічних ризиків.
7. Глобальні ризики та їх вплив на світову економіку.
8. Методи аналізу та визначення ризиків в управлінні проєктами.
9. Роль технологій у виявленні та управлінні ризиками в сучасному бізнесі.
10. Соціальні та етичні аспекти ризик-менеджменту в організаціях.

Зміст завдання самостійної роботи

1. Визначте основні терміни та концепції, які пов'язані з ризиками, та поясніть їх значення.
2. Розгляньте різні підходи до визначення та аналізу ризиків, поясніть їхню сутність та взаємозв'язок з управлінням.
3. Проведіть класифікацію ризиків в проєктному управлінні, визначте, які види ризиків існують, та поясніть їх особливості.
4. Розгляньте фінансові аспекти ризиків в бізнесі, визначте, які фінансові ризики можуть виникнути, та поясніть методи їх зменшення.
5. Дослідіть технологічні ризики в індустрії, визначте, які технологічні зміни можуть призвести до ризиків, та поясніть методи їх передбачення та управління.
6. Розгляньте соціальні аспекти ризиків в управлінні людськими ресурсами, визначте, які соціальні виклики можуть виникнути, та поясніть стратегії управління цими ризиками.
7. Дослідіть екологічні ризики та їх вплив на сталий розвиток, визначте, які екологічні аспекти можуть призвести до ризиків, та поясніть, як забезпечити сталий розвиток та зменшити екологічні ризики.
8. Дослідіть основні методи аналізу ризиків, які використовуються при управлінні проєктами.
9. Проаналізуйте виклики та переваги впровадження сучасних технологій в ризик-менеджмент.
10. Розгляньте приклади компаній, які успішно впроваджують соціально відповідальні підходи до ризик-менеджменту та їх вплив на репутацію та сталість бізнесу.
11. Визначте, як соціальні фактори та етичні стандарти впливають на управління ризиками.
12. Визначте, як штучний інтелект, аналітика даних та інші інноваційні технології сприяють ефективному управлінню ризиками.

ТЕМА 3. ЗАГАЛЬНИЙ ІНСТРУМЕНТАРІЙ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ



Ключові слова: стратегічний, підхід, технічні інструменти, інституціональний підхід, управління ризиками, стратегічні цілі, ефективність, система управління ризиками

План

1. Стратегічний підхід до управління ризиками.
2. Технічні інструменти управління ризиками.
3. Інституціональний підхід до управління ризиками.

Короткий основний зміст

Управління ризиками – це систематичний підхід до ідентифікації, оцінки, управління та моніторингу ризиків, які можуть вплинути на досягнення цілей організації.

Ризики – це потенційні події або умови, які можуть негативно вплинути на діяльність організації. Вони можуть бути пов’язані з різними аспектами діяльності організації, такими як фінансові операції, операційна діяльність, маркетингові дослідження, інновації тощо.

Інструментарій управління ризиками – це сукупність методів, інструментів, процедур та технологій, які використовуються для управління ризиками.

Стратегічний підхід до управління ризиками передбачає врахування ризиків при розробці та реалізації стратегічних цілей організації. Цей підхід дозволяє організації:

1. Оцінити вплив ризиків на досягнення стратегічних цілей.
2. Вибрати найбільш ефективні методи управління ризиками.
3. Інтегрувати управління ризиками в загальну систему управління організацією.

Оцінка ризиків здійснюється з урахуванням стратегічних цілей організації. Методи управління ризиками підбираються з урахуванням стратегічних цілей організації. Управління ризиками є частиною загальної системи управління організацією.

Методи управління ризиками з урахуванням стратегічних цілей:

- уникнення ризиків;
- зменшення ймовірності виникнення ризиків;
- зменшення наслідків ризиків;
- прийняття ризиків.

Уникнення ризиків – це метод управління ризиками, який передбачає відмову від діяльності, пов'язаної з ризиком. Цей метод може бути ефективним, якщо ризик є значним і його неможливо або дуже дорого зменшити. Однак у деяких випадках відмова від діяльності може призвести до втрати можливостей для організації.

Зменшення ймовірності виникнення ризиків – це метод управління ризиками, який передбачає вжиття заходів для зменшення ймовірності виникнення ризику. Цей метод може бути ефективним, якщо ризик є значним, але його наслідки можна витримати.

Зменшення наслідків ризиків – це метод управління ризиками, який передбачає вжиття заходів для зменшення негативних наслідків ризику, якщо він виникає. Цей метод може бути ефективним, якщо ризик є значним, але його ймовірність виникнення невисока.

Прийняття ризиків – це метод управління ризиками, який передбачає прийняття ризику без вжиття заходів для його зменшення. Цей метод може бути ефективним, якщо ризик є незначним або його наслідки можна витримати.

Ризики можуть мати значний вплив на досягнення стратегічних цілей організації. Наприклад, економічна криза може призвести до зниження попиту на товари та послуги, що вплине на фінансові результати організації. Конкурентний тиск може призвести до втрати частки ринку, що також негативно вплине на фінансові результати організації. Технологічні зміни можуть призвести до того, що продукти та послуги організації стають застарілими, що може призвести до зниження продажів та прибутку. Політична ситуація може призвести до погіршення умов для бізнесу, що також може негативно вплинути на діяльність організації.

Стратегічний підхід до управління ризиками може допомогти організації досягти своїх стратегічних цілей кількома способами.

Оцінка ризиків здійснюється з урахуванням стратегічних цілей організації. Це дозволяє організації зосередитися на тих ризиках, які мають найбільший вплив на досягнення її стратегічних цілей. Методи управління ризиками підбираються з урахуванням стратегічних цілей організації. Це дозволяє організації вибрати найбільш ефективні методи управління ризиками, які допоможуть їй досягти своїх стратегічних цілей. Управління ризиками є частиною загальної системи управління організацією. Це дозволяє організації інтегрувати управління ризиками в свою загальну стратегію, що підвищує ефективність управління ризиками.

Наведемо кілька прикладів ризиків, які можуть вплинути на досягнення стратегічних цілей організації:

1. Економічна ситуація – економічна криза, інфляція, зміна валютних курсів тощо.

2. Конкурентне середовище – зростання конкуренції, новий конкурент, впровадження нового продукту або послуги конкурентом тощо.

3. Технологічні зміни – нові технології, впровадження нових технологій конкурентами тощо.

4. Політична ситуація – зміна політичного режиму, підвищення податків, нові законодавчі обмеження тощо.

Таким чином стратегічний підхід до управління ризиками є важливим елементом ефективної системи управління ризиками. Цей підхід дозволяє організації враховувати ризики при розробці та реалізації стратегічних цілей, що підвищує її шанси на успіх.

Технічні інструменти управління ризиками можна класифікувати за різними ознаками, наприклад, за:

1. Метою використання – інструменти оцінки ризиків, інструменти управління ризиками, інструменти моніторингу ризиків.

2. Методологічною основою – якісні інструменти, кількісні інструменти.

3. Сферою застосування – фінансові інструменти, інструменти управління операційним ризиком, інструменти управління ризиком впровадження інновацій тощо.

Технічні інструменти управління ризиками можуть бути використані для різних цілей, наприклад для оцінки ризиків щодо визначення ймовірності виникнення ризику та його наслідків, для управління

ризиками щодо розробки та реалізації заходів з управління ризиками та для моніторингу ризиків щодо забезпечення того, щоб заходи з управління ризиками були ефективними.

Технічні інструменти управління ризиками мають як переваги, так і недоліки.

До переваг можемо віднести те, що технічні інструменти дозволяють більш точно оцінити ризики та розробити ефективні заходи з управління ризиками, полегшують процес управління ризиками та сприяють підвищенню прозорості та підзвітності в управлінні ризиками.

Недоліками є те, що технічні інструменти управління ризиками можуть бути складними і дорогими у використанні, можуть вимагати значних знань та навичок у сфері управління ризиками та бути не точними, якщо не використовувати їх правильно.

Наведемо декілька прикладів технічних інструментів управління ризиками:

1. Методи якісної оцінки ризиків – мозковий штурм, SWOT-аналіз, сценарний аналіз.
2. Методи кількісної оцінки ризиків математичне моделювання, статистичний аналіз, експертні оцінки.
3. Методи управління ризиками – страхування, аутсорсинг, диверсифікація.

Таким чином технічні інструменти управління ризиками є важливим елементом ефективної системи управління ризиками. Вони можуть допомогти організації оцінити ризики, розробити ефективні заходи з управління ризиками та забезпечити їхню ефективність.

Інституціональний підхід до управління ризиками передбачає, що інститути, такі як органи державного управління, професійні асоціації, фінансові інститути можуть виконувати різні ролі в системі управління ризиками:

- забезпечення нормативно-правової бази для управління ризиками;
- надання консультацій та підтримки організаціям у питаннях управління ризиками;
- розвиток стандартів та практик управління ризиками;
- проведення навчання та підвищення кваліфікації фахівців у сфері управління ризиками. установи, можуть сприяти ефективному управлінню ризиками.

Прикладами інституцій, які можуть сприяти ефективному управлінню ризиками, є:

1. Консалтингові компанії з управління ризиками – вони надають професійні послуги з розробки систем ризик-менеджменту, аналізу та оцінки ризиків, навчання персоналу тощо.

2. Аудиторські фірми – під час проведення аудиту вони можуть оцінити ризики компанії та надати рекомендації щодо покращення системи внутрішнього контролю та управління ризиками.

3. Страхові компанії – здійснюють трансфер певних категорій ризиків, розробляють комплексні страхові програми та проводять консультації клієнтів з питань управління ризиками.

4. Банки та інші фінансові установи – як кредитори, вони зацікавлені в ефективному управлінні ризиками позичальників та можуть надавати відповідні рекомендації.

5. Галузеві асоціації та об'єднання – можуть розробляти галузеві стандарти, кращі практики та методики управління ризиками, характерними для певної галузі.

6. Навчальні заклади – університети, бізнес-школи можуть проводити навчальні програми, тренінги, сертифікацію з ризик-менеджменту.

7. Державні регулятори – центральні банки, комісії з цінних паперів тощо можуть встановлювати вимоги до системи управління ризиками в регульованих секторах.

8. Професійні організації – наприклад, інститути професійних ризик-менеджерів, які розробляють стандарти, кодекси практики, надають сертифікати фахівцям.

9. Рейтингові агентства – під час присвоєння рейтингів оцінюють ризик-профіль компанії та якість системи управління ризиками.

10. IT та консалтингові компанії – розробляють спеціалізовані програмні рішення для автоматизації процесів ризик-менеджменту.

Співпраця з такими інституціями може значно підвищити ефективність управління ризиками в організаціях шляхом залучення експертних знань, кращих практик, сучасних методик та технологій. Отже інституціональний підхід до управління ризиками є важливим елементом ефективної системи управління ризиками. Інститути можуть допомогти організаціям завпровадити ефективні системи управління ризиками, підвищити рівень знань та навичок у сфері управління ризиками та забезпечити дотримання нормативних вимог.

Завдання для поточного контролю знань і вмінь здобувачів вищої освіти

1. Наведіть основні етапи процесу управління ризиками.
2. Охарактеризуйте поняття «ризик».
3. Основні фактори, які впливають на вибір концепції управління ризиками.
4. Методи оцінки ризиків.
5. Наведіть та охарактеризуйте заходи з управління ризиками.
6. Наведіть приклади прийняття ризику.
7. Наведіть приклади зменшення ризику.
8. Наведіть приклади уникнення ризику.

Тестові завдання

1. *Який з наступних є методом оцінки ризиків, який заснований на думках експертів?*
 - a) метод статистичної оцінки;
 - b) метод сценарного аналізу;
 - c) метод експертних оцінок;
 - d) метод математичного моделювання.
2. *Який з наступних є методом оцінки ризиків, який заснований на статистичному аналізі історичних даних?*
 - a) метод експертних оцінок;
 - b) метод сценарного аналізу;
 - c) метод статистичної оцінки;
 - d) метод математичного моделювання.
3. *Який з наступних є методом оцінки ризиків, який дозволяє розробити сценарії розвитку подій, які можуть призвести до ризиків?*
 - a) метод експертних оцінок;
 - b) метод статистичної оцінки;
 - c) метод сценарного аналізу;
 - d) метод математичного моделювання.
4. *Який з наступних є методом оцінки ризиків, який дозволяє використовувати математичні моделі для оцінки ймовірності та впливу ризиків?*

- a) метод експертних оцінок;
- b) метод статистичної оцінки;
- c) метод сценарного аналізу;
- d) метод математичного моделювання.

5. *Який з наступних інструментів управління ризиками дозволяє документувати всі ризики, які можуть вплинути на організацію?*

- a) матриця ризиків;
- b) карта ризиків;
- c) реєстр ризиків;
- d) стратегія управління ризиками.

6. *Який з наступних інструментів управління ризиками дозволяє оцінити вплив ризиків на цілі організації?*

- a) матриця ризиків;
- b) карта ризиків;
- c) реєстр ризиків;
- d) стратегія управління ризиками.

7. *Який з наступних інструментів управління ризиками дозволяє розробити заходи з управління ризиками?*

- a) матриця ризиків;
- b) карта ризиків;
- c) реєстр ризиків;
- d) стратегія управління ризиками.

8. *Який з наступних інструментів управління ризиками дозволяє контролювати ефективність заходів з управління ризиками?*

- a) матриця ризиків;
- b) карта ризиків;
- c) реєстр ризиків;
- d) стратегія управління ризиками.

9. *Який з наступних є основним принципом використання інструментарію управління ризиками?*

- a) застосування лише одного інструменту;

- b) застосування лише декількох інструментів;
- c) застосування комплексу інструментів;
- d) не має значення, які інструменти використовувати.

10. Який з наступних є недоліком використання інструментарію управління ризиками?

- a) інструментарій управління ризиками є складним і дорогим;
- b) інструментарій управління ризиками не завжди є точним;
- c) інструментарій управління ризиками не завжди є ефективним;
- d) всі відповіді правильні.

Кейсові завдання

Кейс 1. Процес управління ризиками ІТ-проєкту.

Завдання: Ваша ІТ-компанія реалізує 9-місячний проєкт з розробки мобільного банківського додатку з бюджетом 1 млн грн. Залучивши 3 експертів, оцініть ймовірності настання цих 5 виявлених загроз (у %) за допомогою методу експертних оцінок.

Припустивши, що Експерт 1 оцінив ймовірності реалізації загроз:

Ризик 1–20%

Ризик 2–10%

Ризик 3–30%

Експерт 2 дав такі оцінки:

Ризик 1–15%

Ризик 2–5%

Ризик 3–20%

Експерт 3 дав такі оцінки:

Ризик 1–10%

Ризик 2–15%

Ризик 3–25%

Кейс 2. Визначення комерційних ризиків.

Завдання: Ви відкрили меблевий бізнес і плануєте дохід 500 000 грн на рік. Вкажіть 2 найбільш ймовірних комерційних ризики бізнесу.

Зробіть розрахунок можливих фінансових втрат від одного з обраних Вами ризиків (у грн та%). Припустимо, що ризик зниження попиту від 20 до 40%.

Кейс 3. Управління ризиками.

Ситуація: Ви очолили новий проєкт з розробки мобільного додатку для Food Delivery сервісу.

Питання:

1. Які основні етапи процесу управління ризиками має пройти даний ІТ-проект?

2. Дайте коротку характеристику цих етапів у контексті вашого проекту.

Кейс 4. Управління ризиками.

Ситуація: Ви фахівець з управління ризиками, якого залучено для оптимізації діяльності виробничої компанії.

Питання:

1. Які концепції управління ризиками (прийняття, уникнення, передача тощо) можуть застосовуватись на даному підприємстві?

2. Наведіть 1–2 приклади до кожної з обраних вами концепцій управління ризиками стосовно цього підприємства.

Кейс 5. Відкриття інтернет-магазину.

Завдання: Ви відкриваєте торговельний інтернет-магазин з продажу одягу. Плановий річний дохід 250 000 грн. За оцінками експертів, ймовірність настання ризику – зниження попиту через економічну кризу, становить 60%.

Розрахуйте можливі фінансові втрати (у грн та% від запланованого доходу) від даного комерційного ризику зниження попиту.

Теми рефератів для самостійної роботи

1. Методології управління ризиками: порівняльний аналіз та оцінка ефективності.
2. Вплив технологічних інновацій на інструментарій управління ризиками в сучасних організаціях.
3. Роль страхування в загальному інструментарії управління ризиками: тенденції та перспективи.
4. Ключові аспекти культури безпеки в організаціях: вплив на управління ризиками.
5. Роль технологій штучного інтелекту в автоматизації процесів управління ризиками.
6. Сучасні підходи до оцінки фінансових ризиків та їх вплив на прийняття фінансових рішень.
7. Етичні аспекти управління ризиками в бізнес-середовищі: виклики та можливості.
8. Інтегровані системи управління ризиками: аналіз принципів та практичні аспекти впровадження.

9. Розробка та впровадження корпоративних стратегій управління ризиками: кращі практики.
10. Взаємозв'язок між управлінням проєктами та загальним інструментарієм управління ризиками: виклики та можливості.

Зміст завдання самостійної роботи

1. Розгляньте основні методології управління ризиками (наприклад, PMBOK, ISO 31000, COSO ERM). Визначте переваги та недоліки кожної методології. Запропонуйте рекомендації для вибору оптимальної методології в конкретному бізнес-сценарії.
2. Дослідити, як використання новітніх технологій (інтернет речей, блокчейн, штучний інтелект) може покращити або ускладнити управління ризиками. Проаналізуйте конкретні випадки впровадження технологій та їх вплив на ризики в різних галузях. Які є типи облігацій і як вони можуть бути використані для фінансування проєкту?
3. Вивчіть роль етики в управлінні ризиками та визначте етичні аспекти прийняття рішень у цій сфері. Розгляньте випадки корпоративної етики та її вплив на мінімізацію ризиків.
4. Проаналізуйте приклади успішної інтеграції управління ризиками в стратегії великих компаній. Визначте, як це вплинуло на їхню конкурентоспроможність та стійкість.
5. Розгляньте сучасні інноваційні рішення у сфері штучного інтелекту для прогнозування та управління ризиками. Оцініть переваги та виклики використання таких технологій.
6. Розгляньте основні види страхування, включаючи властивості та обмеження кожного. Проаналізуйте приклади успішного та неуспішного використання страхових стратегій для управління ризиками в різних галузях.
7. Вивчіть вплив організаційної культури на ефективність управління ризиками. Дослідіть взаємозв'язок між ступенем свідомості персоналу щодо безпеки та зниженням ризиків в організації.
8. Проаналізуйте інноваційні підходи та технології, що використовуються в управлінні ризиками. Розгляньте приклади

компаній, які успішно впровадили новаторські рішення та досягли значних результатів.

9. Проаналізуйте глобальні ризики, такі як пандемія, зміни клімату, політичні нестабільності та інші. Визначте, як ці глобальні ризики можуть впливати на бізнес та яким чином організації можуть підготуватися до їхнього управління.
10. Проаналізуйте роль інститутів у системі управління ризиками. Зробіть блок-схему, або зведіть результати у таблицю.
11. Напишіть звіт, де використовуючи метод мозкового штурму, визначте основні ризики, які можуть вплинути на діяльність суб'єкта господарювання. За допомогою методу SWOT-аналізу оцініть ймовірність виникнення та наслідки ризиків, які впливають на діяльність суб'єкта господарювання. Запропонуйте заходи з управління ризиками, які допомагають мінімізувати негативний вплив цих ризиків на діяльність вашої організації.

ТЕМА 4

РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТ СУЧАСНИХ СУБ'ЄКТІВ ГОСПОДАРЮВАННЯ



Ключові слова: стратегія ризик-менеджменту, фінансові ризики, страхування в бізнесі, екологічні ризики, кібербезпека та інформаційні ризики, управління кризовими ситуаціями, стійкість бізнесу до зовнішніх впливів

План

1. Роль ризик-менеджменту в діяльності суб'єктів господарювання.
2. Розробка та впровадження реалізації ризик-менеджменту.
3. Інформаційне забезпечення ризик-менеджменту.

Короткий основний зміст

Ризик-менеджмент – це систематичний підхід до ідентифікації, оцінки, управління та моніторингу ризиків, які можуть вплинути на досягнення цілей суб'єкта господарювання.

У сучасних умовах ризик-менеджмент є важливим інструментом для забезпечення ефективності та безпеки діяльності суб'єктів господарювання. Це пов'язано з наступними факторами: складність і невизначеність зовнішнього середовища, конкурентна боротьба, нормативне регулювання.

Сучасне економічне середовище характеризується високою динамікою, невизначеністю та ризиками. Ризик-менеджмент дозволяє суб'єктам господарювання бути більш готовими до змін у зовнішньому середовищі та мінімізувати негативний вплив ризиків на свою діяльність.

У сучасному світі конкуренція між суб'єктами господарювання є дуже високою. Ризик-менеджмент дозволяє суб'єктам господарю-

вання бути більш конкурентоспроможними, оскільки дозволяє їм уникати збитків, пов'язаних з ризиками, і підвищувати ефективність своєї діяльності.

У багатьох країнах світу існує нормативне регулювання ризик-менеджменту. Це пов'язано з тим, що ризики можуть мати негативний вплив на економічну систему країни та її громадян.

Роль ризик-менеджменту в діяльності суб'єктів господарювання можна представити наступним чином:

1. Забезпечення ефективності та безпеки діяльності суб'єкта господарювання.

2. Підвищення конкурентоспроможності суб'єкта господарювання.

3. Забезпечення прозорості та підзвітності діяльності суб'єкта господарювання.

Ризик-менеджмент допомагає суб'єкту господарювання уникнути збитків, пов'язаних з ризиками, і підвищити ефективність своєї діяльності.

Ризик-менеджмент дозволяє суб'єкту господарювання бути більш готовим до змін у зовнішньому середовищі і підвищити свою конкурентоспроможність.

Ризик-менеджмент допомагає суб'єкту господарювання надати інформаційну та неупереджену інформацію про свої ризики органам влади та іншим зацікавленим сторонам.

Роль ризик-менеджменту в діяльності суб'єктів господарювання можна представити як забезпечення ефективності та безпеки діяльності суб'єкта господарювання, підвищення конкурентоспроможності суб'єкта господарювання та забезпечення прозорості та підзвітності діяльності суб'єкта господарювання.

Ризик-менеджмент допомагає суб'єкту господарювання уникнути збитків, пов'язаних з ризиками, і підвищити ефективність своєї діяльності.

Ризик-менеджмент дозволяє суб'єкту господарювання бути більш готовим до змін у зовнішньому середовищі і підвищити свою конкурентоспроможність.

Ризик-менеджмент допомагає суб'єкту господарювання надати інформаційну та неупереджену інформацію про свої ризики органам влади та іншим зацікавленим сторонам.

Заходи з управління ризиками, які впроваджуються в рамках ризик-менеджменту, можуть мати позитивний вплив на діяльність суб'єктів господарювання у таких аспектах: фінансовий, операційний, маркетинговий, інвестиційний, юридичний тощо.

Ризик-менеджмент може допомогти суб'єкту господарювання уникнути фінансових втрат, пов'язаних з ризиками. Наприклад, за допомогою заходів з управління ризиками суб'єкт господарювання може зменшити ймовірність виникнення форс-мажорних обставин, які можуть призвести до зупинки виробництва або втрат товарів.

Ризик-менеджмент може допомогти суб'єкту господарювання підвищити ефективність своєї операційної діяльності. Наприклад, за допомогою заходів з управління ризиками суб'єкт господарювання може зменшити ймовірність виникнення аварій, які можуть призвести до припинення виробництва або зниження якості продукції.

Ризик-менеджмент може допомогти суб'єкту господарювання підвищити ефективність своєї маркетингової діяльності. Наприклад, за допомогою заходів з управління ризиками суб'єкт господарювання може зменшити ймовірність виникнення негативних відгуків про свою продукцію або послуги, які можуть призвести до втрати клієнтів.

Ризик-менеджмент може допомогти суб'єкту господарювання підвищити ефективність своєї інвестиційної діяльності. Наприклад, за допомогою заходів з управління ризиками суб'єкт господарювання може зменшити ймовірність виникнення збитків від інвестицій, пов'язаних з ризиками.

Ризик-менеджмент може допомогти суб'єкту господарювання уникнути юридичних проблем, пов'язаних з ризиками. Наприклад, за допомогою заходів з управління ризиками суб'єкт господарювання може зменшити ймовірність виникнення судових позовів, пов'язаних з ризиками.

Таким чином, ризик-менеджмент є важливим інструментом для забезпечення ефективності та безпеки діяльності суб'єктів господарювання. Впровадження ризик-менеджменту в діяльність суб'єктів господарювання дозволяє їм мінімізувати негативний вплив ризиків і підвищити свою конкурентоспроможність.

Розробка та впровадження реалізації ризик-менеджменту в суб'єкті господарювання включає в себе наступні етапи:

1. Формування політики ризик-менеджменту. На цьому етапі визначається мета, принципи та підходи до ризик-менеджменту в суб'єкті господарювання.

2. Ідентифікація ризиків. На цьому етапі визначаються всі ризики, які можуть вплинути на досягнення цілей суб'єкта господарювання.

3. Оцінка ризиків. На цьому етапі оцінюється ймовірність і вплив ризиків на діяльність суб'єкта господарювання.

4. Планування заходів з управління ризиками. На цьому етапі розробляються заходи з управління ризиками, які дозволять знизити ймовірність або вплив ризиків на діяльність суб'єкта господарювання.

5. Реалізація заходів з управління ризиками. На цьому етапі реалізуються заходи з управління ризиками, які були розроблені на попередньому етапі.

6. Моніторинг та контроль ризиків. На цьому етапі здійснюється моніторинг та контроль ризиків, щоб переконатися в ефективності заходів з управління ризиками.

Політика ризик-менеджменту є основою для розробки та впровадження ризик-менеджменту в суб'єкті господарювання. Вона визначає такі аспекти ризик-менеджменту: мету, принципи та різні підходи.

Мета ризик-менеджменту може бути різною, залежно від конкретного суб'єкта господарювання. Наприклад, мета ризик-менеджменту може бути спрямована на: забезпечення ефективності та безпеки діяльності суб'єкта господарювання, підвищення конкурентоспроможності суб'єкта господарювання та забезпечення прозорості та підзвітності діяльності суб'єкта господарювання.

Принципи ризик-менеджменту є основою для розробки та реалізації заходів з управління ризиками. Принципи ризик-менеджменту виступають фундаментальними керівними основами, на яких має базуватися ефективна система управління ризиками в організації. Вони виконують кілька ключових ролей: встановлюють загальні рамки та підходи до ризик-менеджменту, забезпечують узгодженість та послідовність, формують культуру управління ризиками, слугують орієнтирами для прийняття рішень, сприяють досягненню цілей ризик-менеджменту, забезпечують відповідність кращим практикам та стандартам, допомагають у комунікації та навчанні.

Принципами ризик-менеджменту виступають: інтегрованість у процеси організації, структурованість і комплексність, залучення зацікавлених сторін, безперервність, динамічність, найкраща доступна інформація, відповідність контексту організації, прийнятний рівень ризику, створення цінності, прозорість і інклюзивність, людський і культурний фактори, постійне вдосконалення, етика.

Підходи до ризик-менеджменту визначають методи, які будуть використовуватися для ідентифікації, оцінки та управління ризиками. Наприклад, підходами до ризик-менеджменту можуть бути: проактивний, реактивний та компромісний.

При проактивному підході до ризик-менеджменту суб'єкт господарювання прагне уникнути ризиків. При реактивному підході до ризик-менеджменту суб'єкт господарювання реагує на ризики після того, як вони виникають. При компромісному підході до ризик-менеджменту суб'єкт господарювання прагне знайти баланс між уникненням ризиків та їх прийняттям.

Ідентифікація ризиків є першим етапом ризик-менеджменту. На цьому етапі необхідно визначити всі ризики, які можуть вплинути на досягнення цілей суб'єкта господарювання.

Ідентифікація ризиків може здійснюватися за допомогою таких методів як аналіз внутрішніх документів, аналіз внутрішніх процесів, аналіз зовнішнього середовища тощо. Тобто аналіз потенційних ризиків, пов'язаних з документами, фінансовими звітами, процесами ведення господарської діяльності, зовнішнім середовищем тощо. Також оцінюється ймовірність і вплив ризиків на діяльність суб'єкта господарювання. Розглядаються кількісні методи, що пов'язані з використанням математичних моделей і статистичних даних для оцінки ймовірності та впливу ризиків; якісні методи, що пов'язані з використанням експертних оцінок і опитувань для оцінки ймовірності та впливу ризиків та комбіновані методи, що поєднують кількісні та якісні методи для отримання більш об'єктивної оцінки ризиків. Починають розробляти заходи з управління ризиками, які дозволять знизити ймовірність або вплив ризиків на діяльність суб'єкта господарювання.

Існує кілька стратегій управління ризиками: уникнення, зменшення, передача та прийняття ризиків.

Уникнення ризиків передбачає відмову від діяльності або процесу, який пов'язаний з ризиком. Зменшення ризиків передбачає вжиття заходів, які знижують ймовірність або вплив ризику. Передача ризиків передбачає передачу ризику іншому суб'єкту господарювання, наприклад, за допомогою страхування. Прийняття ризиків передбачає прийняття ризику без вжиття будь-яких заходів.

Вибір стратегії управління ризиками залежить від ймовірності та впливу ризику, а також від здатності суб'єкта господарювання його уникнути, зменшити, передати або прийняти.

Після того, як розроблено план заходів з управління ризиками, необхідно його реалізувати. Реалізація може включати такі дії: впровадження нових процесів або процедур, навчання персоналу, придбання нового обладнання, укладання договорів страхування.

Останнім етапом ризик-менеджменту є моніторинг та контроль ризиків. Це необхідно для того, щоб переконатися в ефективності заходів з управління ризиками. Моніторинг може включати: регулярний перегляд ідентифікованих ризиків, оцінку ефективності реалізованих заходів, внесення необхідних змін щодо плану управління ризиками.

За допомогою ефективної системи ризик-менеджменту суб'єкт господарювання може мінімізувати негативний вплив ризиків на свою діяльність та забезпечити досягнення цілей.

Оцінка ризиків є важливим етапом ризик-менеджменту, оскільки вона дозволяє суб'єкту господарювання визначити, які ризики є найбільш значущими та потребують уваги.

Імовірність ризику – це ймовірність того, що ризик насправді виникне. Імовірність ризику може бути оцінена за допомогою статистичного аналізу та експертної оцінки.

Статистичний аналіз передбачає використання статистичних даних для оцінки ймовірності ризику. Наприклад, якщо у суб'єкта господарювання було 5 випадків пожежі за останні 10 років, то можна припустити, що ймовірність пожежі в наступному році становить 0,5.

Експертна оцінка передбачає використання експертних оцінок для оцінки ймовірності ризику. Наприклад, можна залучити експертів у галузі пожежної безпеки для оцінки ймовірності пожежі в конкретному об'єкті.

Вплив ризику – це негативний результат, який може настати в результаті виникнення ризику. Вплив ризику може бути оцінений за допомогою фінансового та нефінансового аналізу.

Фінансовий аналіз передбачає оцінку фінансового впливу ризику. Наприклад, якщо пожежа призведе до знищення обладнання на суму 100 000 грн., то вплив ризику можна оцінити як 100 000 грн.

Нефінансовий аналіз передбачає оцінку нефінансового впливу ризику, наприклад, збитків для репутації суб'єкта господарювання.

Для більш об'єктивної оцінки ризиків можна використовувати комбіновані методи, які поєднують кількісні та якісні методи. Наприклад, можна використовувати статистичний аналіз для оцінки ймовірності ризику та експертну оцінку для оцінки впливу ризику.

Наведемо декілька прикладів того, як суб'єкти господарювання можуть оцінювати ризики. Банк може оцінювати ризик неплатежів за кредитами за допомогою статистичного аналізу та експертної оцінки. Компанія з виробництва харчових продуктів може оцінювати ризик небезпечних продуктів харчування за допомогою фінансового аналізу та нефінансового аналізу. Провайдер послуг Інтернету може оцінювати ризик кібератак за допомогою статистичного аналізу та експертної оцінки.

Після оцінки ризиків суб'єкт господарювання може вибрати стратегію управління ризиками. Вибір стратегії залежить від ймовірності та впливу ризику, а також від здатності суб'єкта господарювання його уникнути, зменшити, передати або прийняти. У деяких випадках суб'єкт господарювання може прийняти ризик без вжиття будь-яких заходів. Це може бути пов'язано з тим, що ризик є незначним або що суб'єкт господарювання не може або не хоче вживати заходів для управління ризиком. Стратегія зменшення ризиків передбачає вжиття заходів, які знижують ймовірність або вплив ризику. Наприклад, компанія може впровадити систему контролю якості для зниження ризику виробництва неякісної продукції. Передача ризиків передбачає передачу ризику іншому суб'єкту господарювання, наприклад, за допомогою страхування. Наприклад, компанія може застрахувати свій бізнес від пожежі або крадіжки.

Отже оцінка ризиків є важливим етапом ризик-менеджменту, оскільки вона дозволяє суб'єкту господарювання визначити, які ризики є найбільш значущими та потребують уваги.

Інформаційне забезпечення ризик-менеджменту – це сукупність методів, засобів та процедур, які забезпечують процес ризик-менеджменту необхідною інформацією.

Інформаційне забезпечення ризик-менеджменту має такі завдання:

- надання інформації про ризики, які можуть вплинути на діяльність суб'єкта господарювання;
- оцінка ризиків;
- вибір стратегії управління ризиками;
- реалізація заходів з управління ризиками;
- моніторинг та контроль ризиків.

Інформаційне забезпечення ризик-менеджменту може включати такі види інформації: про зовнішнє та внутрішнє середовища, про ризики тощо.

Інформація про зовнішнє середовище включає інформацію про економічні, політичні, соціальні та інші фактори, які можуть вплинути на діяльність суб'єкта господарювання. Інформація про внутрішнє середовище включає інформацію про структуру, процеси, персонал та інші фактори, які можуть вплинути на діяльність суб'єкта господарювання. Інформація про ризики включає інформацію про ймовірність та вплив ризиків, які можуть вплинути на діяльність суб'єкта господарювання.

Інформаційне забезпечення ризик-менеджменту може бути отримане з внутрішніх та зовнішніх джерел.

До внутрішніх джерел належать:

- документи суб'єкта господарювання, такі як стратегічні плани, фінансові звіти, звіти про виконання робіт тощо;
- дані внутрішнього обліку та звітності;
- результати внутрішніх аудитів та перевірок.

До зовнішніх джерел належать:

- статистичні дані;
- дослідження ринку;
- звіти про діяльність інших суб'єктів господарювання;
- інформація з відкритих джерел.

Інформаційне забезпечення ризик-менеджменту має бути достовірним, своєчасним та актуальним.

Для забезпечення інформаційного забезпечення ризик-менеджменту суб'єкти господарювання можуть розробити політику інформаційного забезпечення ризик-менеджменту, повинна визначати вимоги до якості, своєчасності та актуальності інформації, яка використовується для ризик-менеджменту; створити систему інформаційного забезпечення ризик-менеджменту, яка повинна включати в себе методи, засоби та процедури, які забезпечують отримання, зберігання та обробку інформації, необхідної для ризик-менеджменту та навчити персонал, який відповідає за ризик-менеджмент, використовувати систему інформаційного забезпечення.

Таким чином інформаційне забезпечення ризик-менеджменту є важливим елементом системи ризик-менеджменту. Достовірна та своєчасна інформація є основою для ефективного управління ризиками.

Завдання для поточного контролю знань і вмінь здобувачів вищої освіти

1. Наведіть приклади стратегій управління ризиками.
2. Визначте та опишіть зовнішні ризики для глобальної компанії, яка діє в різних країнах.
3. Розгляньте сценарій стратегічного ризику для компанії в індустрії штучного інтелекту (ШІ).
4. Наведіть основні кроки процесу ризик-менеджменту.
5. Визначення терміну «ймовірність» в контексті ризик-менеджменту.
6. Охарактеризуйте різницю між внутрішніми та зовнішніми ризиками в організації.
7. Наведіть приклади стратегії передачі ризику.
8. Перечисліть можливі наслідки неефективного управління ризиками.

Тестові завдання

1. *Яка з наступних є метою ризик-менеджменту в сучасних суб'єктах господарювання?*
 - a) мінімізація ризиків;
 - b) повністю усунення ризиків;
 - c) підтримка ризиків на прийнятному рівні;
 - d) збільшення ризиків.
2. *Які фактори впливають на необхідність ризик-менеджменту в сучасних суб'єктах господарювання?*
 - a) складність і невизначеність зовнішнього середовища;
 - b) зростання конкуренції;
 - c) глобалізація економіки;
 - d) всі відповіді правильні.
3. *Які основні етапи процесу ризик-менеджменту в сучасних суб'єктах господарювання?*
 - a) ідентифікація ризиків;
 - b) оцінка ризиків;
 - c) аналіз інформації;
 - d) всі відповіді правильні.

4. *Які методи оцінки ризиків застосовуються в сучасних суб'єктах господарювання?*

- a) метод експертних оцінок;
- b) метод статистичної оцінки;
- c) метод сценарного аналізу;
- d) всі відповіді правильні.

5. *Які інструменти управління ризиками застосовуються в сучасних суб'єктах господарювання?*

- a) матриця ризиків;
- b) карта ризиків;
- c) реєстр ризиків;
- d) всі відповіді правильні.

6. *Які концепції управління ризиками застосовуються в сучасних суб'єктах господарювання?*

- a) прийняття ризиків;
- b) зменшення ризиків;
- c) уникнення ризиків;
- d) всі відповіді правильні.

7. *Які переваги має ризик-менеджмент для сучасних суб'єктів господарювання?*

- a) підвищення ефективності діяльності;
- b) зниження ризиків;
- c) підвищення конкурентоспроможності;
- d) всі відповіді правильні.

8. *Які недоліки має ризик-менеджмент для сучасних суб'єктів господарювання?*

- a) складність і трудомісткість;
- b) вартість;
- c) необхідність залучення додаткових ресурсів;
- d) всі відповіді правильні.

9. *Які галузі економіки найбільше потребують ризик-менеджменту?*

- a) фінансова сфера;
- b) страхова сфера;

- c) інвестиційна сфера;
- d) всі відповіді правильні.

10. Які міжнародні стандарти в галузі ризик-менеджменту застосовуються в сучасних суб'єктах господарювання?

- a) ISO 31000:2018;
- b) COSO ERM;
- c) IRMF;
- d) всі відповіді правильні.

Кейсові завдання

Кейс 1. Теоретичний аспект ризик-менеджменту.

Завдання: Поясніть концепцію ризик-менеджменту та основні етапи його впровадження в сучасних суб'єктах господарювання.

Кейс 2. Оцінка фінансового ризику.

Завдання: Компанія вклала 500,000 тис. грн. у інвестиційний проєкт з річною ставкою прибутку 12%. Якщо ризик неповернення інвестиції становить 8%, обчисліть очікуваний річний дохід та ймовірність втрати.

Кейс 3. Управління проєктним ризиком.

Завдання: Розгляньте проєкт з будівництва. Ймовірність затримок через погодні умови – 20%, але застосування нових технологій може зменшити цей ризик на 50%. Як це вплине на проєктні терміни?

Кейс 4. Фінансовий ризик угоди з обміну валют.

Завдання: Компанія планує застрахувати свою угоду з обміну валют. Якщо вона купує 100,000€ за 120,000\$ і курс може зменшитися на 5%, обчисліть можливі фінансові втрати.

Кейс 5. Страховання та мінімізація ризиків підприємства.

Завдання: Компанія планує застрахувати свій інвентар від пожежі. Річна вартість страхування – 5000 грн. Ймовірність пожежі – 0,1%. Як вартість страхування вплине на загальний ризик компанії?

Кейс 6. Ризик несплати кредиту.

Завдання: Кредитор надав кредит на суму 50 000 тис. грн. з процентною ставкою 8%. Ймовірність несплати кредиту – 15%. Розрахуйте очікувану втрату кредитора.

Кейс 7. Оцінка ризику зміни ставок ринку нерухомості.

Завдання: Інвестор планує вкласти 1000000 грн. у нерухомість зі змінною процентною ставкою. Ймовірність зростання ставок – 10%. Як це вплине на його інвестицію?

Теми рефератів для самостійної роботи

1. Стратегії та інструменти ризик-менеджменту для підприємств в умовах нестабільності ринків.
2. Вплив екологічних ризиків на бізнес: аналіз та заходи з мінімізації впливу.
3. Роль страхування в управлінні фінансовими ризиками компаній.
4. Кібербезпека сучасних суб'єктів господарювання: виклики та заходи захисту.
5. Ризик-менеджмент у глобальних ланцюгах постачання: стратегії та практики.
6. Інноваційні методи управління технологічними ризиками у високотехнологічних компаніях.
7. Стратегії управління фінансовими ризиками в умовах валютних коливань.
8. Управління кризовими ситуаціями: досвід вирішення проблем та побудова стійкого бізнесу.
9. Ризики інформаційної безпеки в епоху цифровізації: заходи для підприємств.
10. Аналіз та прогнозування соціальних ризиків управління персоналом в умовах змін.

Зміст завдання самостійної роботи

1. Проаналізуйте основні фінансові ризики, з якими стикаються підприємства. Визначте ефективні стратегії та інструменти для управління фінансовими ризиками в умовах ринкової нестабільності.
2. Розгляньте сучасні підходи до захисту від кіберзагроз та аналізуйте їхню ефективність. Визначте ключові елементи стратегії кібербезпеки та розробіть рекомендації для підприємств.
3. Дослідите екологічні ризики, такі як зміни клімату та екологічні катастрофи, та їхні наслідки для бізнесу. Запропонуйте план дій для мінімізації впливу екологічних ризиків на підприємство.
4. Проаналізуйте основні ризики, пов'язані з глобальними ланцюгами постачання. Визначте стратегії управління ризиками для компаній, що мають складні ланцюги постачання.

5. Розгляньте інноваційні методи управління технологічними ризиками в високотехнологічних компаніях. Здійсніть порівняльний аналіз та оцінку ефективності цих підходів.
6. Вивчіть різні види страхування, які використовуються для управління фінансовими ризиками. Здійснити аналіз вигод та обмежень кожного виду страхування для компаній.
7. Проаналізуйте заходи забезпечення інформаційної безпеки на підприємстві. Розгляньте важливість підготовки персоналу та впровадження технічних засобів для запобігання кіберзагрозам. Сформулюйте рекомендації для удосконалення системи управління інформаційною безпекою на підприємстві.
8. Обґрунтуйте необхідність впровадження системи ризик-менеджменту для компанії з вашої галузі. Визначте основні категорії ризиків, характерні для даної сфери бізнесу, та оцініть їх потенційний вплив на діяльність компанії.
9. Розробіть пропозиції щодо організаційної структури підрозділу ризик-менеджменту для великої компанії (склад відділу, функціональні обов'язки працівників, підпорядкування тощо). Обґрунтуйте вашу пропозицію.
10. На прикладі конкретної компанії проаналізуйте існуючі практики управління ризиками. Визначте їх сильні та слабкі сторони. Запропонуйте шляхи вдосконалення процесу ризик-менеджменту відповідно до сучасних міжнародних стандартів.
11. Проведіть дослідження щодо використання інформаційних систем і програмних рішень для підтримки процесів управління ризиками. Порівняйте функціональні можливості різних систем та обґрунтуйте вибір оптимального рішення для впровадження.
12. Розробіть програму навчання з питань ризик-менеджменту для працівників компанії. Визначте цілі, зміст, методи та форми навчання для різних цільових груп (керівники, фахівці, виробничий персонал). Обґрунтуйте важливість розвитку культури управління ризиками в організації.

ТЕМА 5

РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТ У ПРОЄКТНОМУ УПРАВЛІННІ



Ключові слова: ризики, управління ризиками, проєкт, проєктний цикл, ідентифікація, проєктний ризик, оцінювання проєктних ризиків, управління проєктними ризиками, стадії проєктного циклу

План

1. Ризики стадій проєктного циклу.
2. Методи ідентифікації та оцінювання проєктних ризиків.
3. Методи управління проєктними ризиками.

Короткий основний зміст

Ризики проєктного циклу – це ризики, які можуть вплинути на успішне виконання проєкту. Ризики можуть виникнути на будь-якій стадії проєктного циклу, від початкової стадії планування до стадії завершення.

На стадії планування проєкту можуть виникнути такі ризики:

1. Недостатня або неправильна інформація про проєкт, що може призвести до неправильного визначення цілей проєкту, недооцінки обсягів робіт або бюджетних витрат.
2. Нестабільна вимога до проєкту, це може призвести до необхідності зміни цілей проєкту або обсягів робіт, що може спричинити затримки та додаткові витрати.
3. Недостатня кваліфікація персоналу, який бере участь у проєкті, яка може призвести до помилок у плануванні або виконанні проєкту.

На стадії виконання проєкту можуть виникнути такі ризики:

1. Недостатня або неправильна комунікація між учасниками проєкту, призводить до непорозумінь та затримок.
2. Невідповідність між фактичними результатами та планами проєкту, що призведе до необхідності зміни планів проєкту, що може спричинити затримки та додаткові витрати.

3. Непередбачені обставини, що призводять до затримок, додаткових витрат або навіть до припинення проєкту.

На стадії завершення проєкту виникають:

1. Невідповідність фактичних результатів вимогам замовника, яка призводить до необхідності додаткових робіт, що може спричинити затримки та додаткові витрати.

2. Недоліки в якості продукту або послуги, що створюється в рамках проєкту та призводить до необхідності виправлення недоліків, що може спричинити затримки та додаткові витрати.

3. Недостатня підготовка до експлуатації продукту або послуги, що створюється в рамках проєкту і призводить до проблем з експлуатацією продукту або послуги, що може спричинити додаткові витрати.

Для управління ризиками проєктного циклу суб'єкти господарювання можуть вжити наступні заходи:

1. Розробляють політику управління ризиками проєктів. Ця політика визначає підходи до управління ризиками, які будуть використовуватися в рамках проєктів.

2. Створюють систему управління ризиками проєктів. Ця система включає в себе методи, засоби та процедури, які забезпечують управління ризиками проєктів.

3. Проводять навчання персоналу, який бере участь у проєктах, з управління ризиками.

Таким чином ризики проєктного циклу можуть призвести до затримок, додаткових витрат або навіть до призупинення проєкту. Тому важливо ефективно управляти ризиками проєктів.

Ідентифікація та оцінювання проєктних ризиків є одними з найважливіших етапів ризик-менеджменту в проєктному управлінні. Ці етапи дозволяють виявити всі потенційні ризики, які можуть вплинути на проєкт, і оцінити їх ймовірність та вплив.

Існує безліч методів ідентифікації проєктних ризиків. Найпоширеніші є наступні:

- аналіз документів – передбачає аналіз внутрішніх документів проєкту, таких як стратегічні плани, фінансові звіти, звіти про виконання робіт тощо;
- аналіз процесів – передбачає аналіз внутрішніх процесів проєкту, щоб визначити потенційні ризики, пов'язані з цими процесами;
- аналіз зовнішнього середовища – передбачає аналіз зовнішнього середовища, щоб визначити потенційні ризики, пов'язані з цим середовищем;

- інтерв'ю з експертами – передбачає проведення інтерв'ю з експертами, які мають досвід роботи в галузі, в якій реалізується проєкт;
- дельфійське опитування – передбачає проведення опитування експертів, які мають досвід роботи в галузі, в якій реалізується проєкт;
- метод мозкового штурму – передбачає проведення мозкового штурму з учасниками проєкту для виявлення потенційних ризиків.

Оцінювання проєктних ризиків передбачає оцінку ймовірності та впливу кожного ризику. *Ймовірність ризику* – це ймовірність того, що ризик насправді виникне. *Вплив ризику* – це негативний результат, який може настати в результаті виникнення ризику.

Оцінюють ризики за допомогою кваліфікаційної та квантифікаційної оцінок. Кваліфікаційна оцінка передбачає експертну оцінку ймовірності та впливу кожного ризику. Квантифікаційна оцінка – передбачає використання математичних моделей для оцінки ймовірності та впливу кожного ризику.

Для підвищення ефективності ідентифікації та оцінювання проєктних ризиків рекомендується використовувати комбінацію різних методів. Наприклад, можна використовувати метод аналізу документів для виявлення потенційних ризиків, а потім використовувати метод експертних оцінок для оцінки ймовірності та впливу цих ризиків.

Ідентифікація та оцінювання проєктних ризиків є важливими етапами ризик-менеджменту в проєктному управлінні. Ці етапи дозволяють виявити всі потенційні ризики, які можуть вплинути на проєкт, і оцінити їх ймовірність та вплив. Для підвищення ефективності цих етапів рекомендується використовувати комбінацію різних методів.

Управління проєктними ризиками – це процес, який спрямований на виявлення, оцінку, мінімізацію та контроль ризиків.

Мета управління проєктними ризиками – це мінімізація негативного впливу ризиків на проєкт.

Як правило методами управління проєктними ризиками є уникнення, зменшення, передача та прийняття ризиків.

Вибір методу управління ризиками залежить від ймовірності та впливу ризику, а також від здатності суб'єкта господарювання його уникнути, зменшити,

Для підвищення ефективності управління ризиками рекомендується використовувати комбінацію різних методів. Наприклад, можна використовувати метод уникнення ризиків для ризиків з високою

ймовірністю та високою ймовірністю, а потім використовувати метод зменшення ризиків для ризиків з середньою ймовірністю та середньою ймовірністю. передати або прийняти.

Уникнення ризиків є ефективним методом управління ризиками, якщо ймовірність ризику є високою, а вплив ризику є високим. Наприклад, якщо ризик полягає в тому, що проєкт може бути призупинений у зв'язку з політичною нестабільністю в країні, то суб'єкт господарювання може уникнути цього ризику, відмовившись від реалізації проєкту в цій країні.

Зменшення ризиків є ефективним методом управління ризиками, якщо ймовірність ризику є середньою або високою, то вплив ризику може бути середнім і високим. Наприклад, якщо ризик полягає в тому, що проєкт може бути відкладений через нестачу кваліфікованого персоналу, то суб'єкт господарювання може зменшити цей ризик, впровадивши систему навчання персоналу.

Передача ризиків є ефективним методом управління ризиками, якщо ймовірність ризику є високою, а вплив ризику є високим. Наприклад, якщо ризик полягає в тому, що проєкт може бути пошкоджений внаслідок стихійного лиха, то суб'єкт господарювання може передати цей ризик страховій компанії.

Прийняття ризиків є ефективним методом управління ризиками, якщо ймовірність ризику є низькою, а вплив ризику є низьким. Наприклад, якщо ризик полягає в тому, що проєкт може бути відкладений на один день, то суб'єкт господарювання може прийняти цей ризик та не вживати жодних заходів.

Отже управління проєктними ризиками є важливим аспектом проєктного управління. Вибір методу управління ризиками залежить від ймовірності та впливу ризику, а також від здатності суб'єкта господарювання його уникнути, зменшити, передати або прийняти.

Запитання для поточного контролю знань і вмінь здобувачів вищої освіти

1. Розгляньте проєкт з впровадження нової технології. Які конкретні ризики ви б врахували під час планування та реалізації проєкту, і як ви плануєте управляти ними?

2. Ви ведете проєкт з впровадження нового продукту на ринок. Як ви можете визначити ймовірність успіху свого проєкту та які можливі стратегії зменшення ризиків ви будете розглядати?

3. Поясніть, як впливає вибір вендора на ризики в проєктах з розробки програмного забезпечення.

4. Розгляньте сценарій проєкту зі збільшенням обсягу виробництва. Які ризики пов'язані з таким проєктом?

5. Ви розробляєте проєкт із впровадженням нового методу управління комунікаціями в організації. Які можливі ризики ви передбачаєте та як плануєте їми управляти?

6. Ви плануєте проєкт з розробки програмного забезпечення. Які ризики можуть виникнути через використання нових технологій та як ви плануєте зменшити їх вплив?

7. Ви ведеєте проєкт з впровадженням стратегічного партнерства з іншою компанією. Які ризики ви передбачаєте та як ви плануєте управляти ними в ході проєкту?

8. Ви керуєте проєктом зі створення інноваційного продукту. Які можливі ризики пов'язані з технічною складністю та як ви збираєтеся впоратися з ними?

9. Ви плануєте реалізацію проєкту з оптимізації бізнес-процесів у великій компанії. Які соціальні та організаційні ризики можуть виникнути та як ви плануєте їми управляти?

10. Ви керуєте інфраструктурним проєктом з розширення мережі даних. Які ризики пов'язані з кібербезпекою та як ви забезпечите безпеку проєкту?

Тестові завдання

1. Яка з наступних є метою ризик-менеджменту у проєктному управлінні?

- a) мінімізація ризиків, пов'язаних з проєктом;
- b) повністю усунення ризиків, пов'язаних з проєктом;
- c) підтримка ризиків, пов'язаних з проєктом, на прийнятному рівні;
- d) збільшення ризиків, пов'язаних з проєктом.

2. Які фактори впливають на необхідність ризик-менеджменту у проєктному управлінні?

- a) складність і невизначеність проєкту;
- b) обмеженість ресурсів, виділених на проєкт;
- c) необхідність дотримання термінів і бюджету проєкту;
- d) всі відповіді правильні.

3. *Які основні етапи процесу ризик-менеджменту у проєктному управлінні?*

- a) ідентифікація ризиків;
- b) оцінка ризиків;
- c) планування заходів з управління ризиками;
- d) реалізація заходів з управління ризиками;
- e) моніторинг та контроль ризиків.

4. *Які методи оцінки ризиків застосовуються у проєктному управлінні?*

- a) метод експертних оцінок;
- b) метод статистичної оцінки;
- c) метод сценарного аналізу;
- d) всі відповіді правильні.

5. *Які інструменти управління ризиками застосовуються у проєктному управлінні?*

- a) матриця ризиків;
- b) карта ризиків;
- c) реєстр ризиків;
- d) всі відповіді правильні.

6. *Які концепції управління ризиками застосовуються у проєктному управлінні?*

- a) прийняття ризиків;
- b) зменшення ризиків;
- c) уникнення ризиків;
- d) всі відповіді правильні.

7. *Які переваги має ризик-менеджмент у проєктному управлінні?*

- a) підвищення ефективності проєкту;
- b) зниження ризиків, пов'язаних з проєктом;
- c) підвищення конкурентоспроможності проєкту;
- d) всі відповіді правильні.

8. *Які недоліки має ризик-менеджмент у проєктному управлінні?*

- a) складність і трудомісткість;
- b) вартість;
- c) необхідність залучення додаткових ресурсів;
- d) всі відповіді правильні.

9. Які міжнародні стандарти в галузі ризик-менеджменту застосовуються у проєктному управлінні?

- a) ISO 31000:2018;
- b) COSO ERM;
- c) IRMF;
- d) всі відповіді правильні.

10. Який документ є основним для управління ризиками у проєктному управлінні?

- a) план управління ризиками проєкту;
- b) план проєкту;
- c) звіт про виконання проєкту;
- d) всі відповіді правильні.

Кейсові завдання

Кейс 1. Ідентифікація та оцінка ризиків проєкту.

Завдання: Команда проєкту впроваджує новий ІТ-проєкт. Ідентифікуйте три потенційні ризики проєкту та оцініть їхню ймовірність та вплив на проєкт в масштабі від 1 до 5, де 1 – найнижчий рівень, 5 – найвищий.

Кейс 2. Матриця ризиків та стратегії управління.

Завдання: За вищенаведеними ризиками створіть матрицю ризиків та розробіть стратегії управління для кожного ризику.

Кейс 3. Аналіз ризиків та план управління.

Завдання: Обчисліть загальний ризик проєкту на основі ймовірності та впливу ризиків. Розробіть план управління ризиками.

Кейс 4. Розрахунок резервного часу.

Завдання: Якщо ризик затримки у постачанні обладнання реалізується, розрахуйте резервний час, необхідний для компенсації цієї затримки.

Кейс 5. Визначення критичних шляхів.

Завдання: Визначте критичні шляхи проєкту, враховуючи ризики та можливі затримки. Проєкт оберіть за власним бажанням.

Кейс 6. Ризик несплати кредиту.

Завдання: Кредитор надав кредит на суму 50,000 тис. грн. з процентною ставкою 8%. Ймовірність несплати кредиту – 15%. Розрахуйте очікувану втрату кредитора.

Кейс 7. Оцінка ризику зміни ставок ринку нерухомості.

Завдання: Інвестор планує вкласти 1000000 грн. у нерухомість зі змінною процентною ставкою. Ймовірність зростання ставок – 10%. Як це вплине на його інвестицію?

Теми рефератів для самостійної роботи

1. Роль управління проєктними ризиками в успішному виконанні проєкту.
2. Методи ідентифікації та оцінювання проєктних ризиків.
3. Методи управління проєктними ризиками.
4. Вибір методу управління проєктними ризиками.
5. Ефективність управління проєктними ризиками.
6. Особливості управління проєктними ризиками в різних галузях.
7. Практика управління проєктними ризиками в конкретних проєктах.

Зміст завдання самостійної роботи

1. Наведіть визначення ризику в проєктному управлінні.
2. Визначте основні етапи управління проєктними ризиками.
3. Опишіть методи ідентифікації проєктних ризиків.
4. Опишіть методи оцінювання проєктних ризиків.
5. Опишіть методи управління проєктними ризиками.
6. Розкрийте основні принципи управління проєктними ризиками.
7. Проаналізуйте ефективність управління проєктними ризиками.
8. Розробити блок-схему процесу управління проєктними ризиками.
9. Розробити стратегію управління проєктними ризиками для конкретного проєкту.
10. Провести аналіз ефективності управління проєктними ризиками на основі даних з реального проєкту.

ТЕМА 6

РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТ У ІНВЕСТИЦІЙНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ



Ключові слова: ризик-менеджмент, інвестиційна діяльність, цінні папери, нерухомість, інновації, ризик, оцінка ризиків, управління ризиками, інвестиційні цілі

План

1. Ризик-менеджмент у сфері цінних паперів.
2. Ризик-менеджмент у сфері нерухомості.
3. Ризик-менеджмент у сфері інновацій.

Короткий основний зміст

Інвестиційна діяльність є одним з основних видів економічної діяльності. Вона пов'язана з вкладенням коштів з метою отримання прибутку. Однак будь-яка інвестиційна діяльність пов'язана з ризиками. Ризик-менеджмент є важливим компонентом інвестиційної діяльності, який дозволяє інвесторам мінімізувати негативний вплив ризиків на їхні інвестиції.

Цінні папери є одними з найпоширеніших інструментів інвестиційної діяльності. Вони дають інвесторам можливість отримати прибуток від зростання цін на цінні папери, від отримання дивідендів або від купівлі та продажу цінних паперів з різницею в ціні.

Ризики в сфері цінних паперів можна класифікувати за різними ознаками. Залежно від джерела виникнення ризику в сфері цінних паперів поділяються на:

1. Ринкові ризики – це ризики, пов'язані з коливаннями ринкових цін на цінні папери.
2. Системні ризики – це ризики, пов'язані з загальними змінами в економічній ситуації або в сфері фондового ринку.

3. Специфічні ризики – це ризики, пов’язані з конкретними компаніями або видами цінних паперів.

Залежно від характеру ризиків в сфері цінних паперів можна розділити на:

1. Фінансові ризики – це ризики, пов’язані з можливістю втрати грошей.

2. Нефінансові ризики – це ризики, пов’язані з можливістю втрати інших цінностей, наприклад, іміджу, репутації, ринкової частки тощо.

Оцінка ризиків в сфері цінних паперів є важливим етапом ризик-менеджменту. Для оцінки ризиків в сфері цінних паперів можуть використовуватися такі методи: аналіз фінансових звітів компаній, аналіз ринкових тенденцій, аналіз фундаментальних факторів, аналіз технічних показників тощо.

Управління ризиками в сфері цінних паперів може здійснюється за допомогою таких заходів: диверсифікація портфеля цінних паперів, використання захисних інструментів, стратегічне управління портфелем тощо.

Диверсифікація портфеля цінних паперів є одним з найефективніших методів управління ризиками. Суть диверсифікації полягає в тому, щоб інвестувати в різні види цінних паперів, які мають різні ризики. Це дозволяє знизити ймовірність того, що всі цінні папери в портфелі втратять свою вартість одночасно.

Диверсифікація за видами цінних паперів – це інвестування в різні види цінних паперів, наприклад, акції, облігації, депозитні сертифікати тощо.

Диверсифікація за секторами економіки – це інвестування в різні сектори економіки, наприклад, промисловість, фінанси, технології тощо.

Диверсифікація за країнами – це інвестування в цінні папери різних країн.

Захисні інструменти – це фінансові інструменти, які використовуються для зниження ризиків. До захисних інструментів відносяться: форвардні контракти, ф’ючерсні контракти, опціони тощо.

Форвардні контракти – це контракти, які передбачають купівлю або продаж певного активу в майбутньому за певною ціною. Форвардні контракти використовуються для захисту від ризику зміни ціни активу.

Ф'ючерсні контракти – це контракти, які передбачають купівлю або продаж певного активу в майбутньому за певною ціною на біржі. Ф'ючерсні контракти використовуються для захисту від ризику зміни ціни активу.

Опціони – це контракти, які дають право, але не зобов'язують, купити або продати певний актив у майбутньому за певною ціною. Опціони використовуються для захисту від ризику зміни ціни активу.

Стратегічне управління портфелем – це процес визначення цілей портфеля і розробки стратегії для їх досягнення. Стратегічне управління портфелем включає в себе такі заходи як визначення цілей та розробка стратегії портфеля.

Визначення цілей портфеля – це визначення того, чого інвестор хоче досягти за допомогою свого портфеля. Цілі портфеля можуть бути різними, наприклад, отримання максимального прибутку, забезпечення стабільності доходів або захист від ризиків.

Розробка стратегії портфеля – це розробка плану дій для досягнення цілей портфеля. Стратегія портфеля включає в себе такі рішення, як: «які види цінних паперів включати до портфеля?»; «у яких пропорціях розподілити активи в портфелі?»; «як часто переглядати портфель?»; тощо.

Стратегічне управління портфелем дозволяє інвесторам досягти своїх цілей з урахуванням ризиків.

Таким чином ризик-менеджмент є важливим аспектом інвестиційної діяльності в сфері цінних паперів. Ефективна система ризик-менеджменту дозволяє інвесторам мінімізувати негативний вплив ризиків на їхні інвестиції.

Нерухомість є одним з найважливіших активів для багатьох людей. Вона може бути використана для отримання прибутку від здачі в оренду, для отримання доходів від зростання цін або для забезпечення житла. Однак інвестиції в нерухомість також пов'язані з певними ризиками.

Ризики в сфері нерухомості можна класифікувати за різними ознаками. Залежно від джерела виникнення ризику в сфері нерухомості поділяються на:

1. Ринкові ризики – це ризики, пов'язані з коливаннями цін на нерухомість. Ці ризики можуть бути викликані такими факторами, як загальні зміни в економічній ситуації, зміни в попиту та пропозиції на нерухомість, зміни в законодавстві тощо.

2. Системні ризики – це ризики, пов’язані з загальними змінами в економічній ситуації або в сфері нерухомості. Ці ризики можуть бути викликані такими факторами, як криза фондового ринку, зміна валютних курсів, стихійні лиха тощо.

3. Специфічні ризики – це ризики, пов’язані з конкретними об’єктами нерухомості. Ці ризики можуть бути викликані такими факторами, як технічний стан об’єкта нерухомості, його місце розташування, соціальна ситуація в районі тощо.

Залежно від характеру ризиків є фінансові та нефінансові.

Фінансові ризики – це ризики, пов’язані з можливістю втрати грошей.

Нефінансові ризики – це ризики, пов’язані з можливістю втрати інших цінностей, наприклад, часу, зручностей, комфорту тощо.

Оцінка ризиків у сфері нерухомості є важливим етапом ризик-менеджменту. Для оцінки ризиків у сфері нерухомості використовуємо аналіз фінансових звітів компаній, які займаються будівництвом або управлінням нерухомістю, аналіз ринкових тенденцій, аналіз фундаментальних факторів, аналіз технічних показників і власний досвід та експертну думку.

Управління ризиками в нерухомості є важливим аспектом для забезпечення успішних інвестицій та мінімізації потенційних втрат.

Ключовими стратегіями управління ризиками в нерухомості виступають ґрунтовний аналіз ринку нерухомості, включаючи дослідження попиту, пропозиції, демографічних даних та економічних тенденцій у регіоні; проведення юридичної, технічної та фінансової експертизи об’єкта, щоб виявити потенційні ризики та проблеми; диверсифікація портфелю нерухомості за типами нерухомості, місцезнаходженням та цільовими групами орендарів/покупців; належне страхове покриття для своїх об’єктів нерухомості, щоб захиститися від ризиків, таких як пожежі, стихійні лиха, відповідальність перед третіми особами тощо; управління орендарями; належне фінансове планування, враховуючи періоди вакантності, витрати на обслуговування та потенційні коливання ринку; регулярний моніторинг та адаптація до змін ринкового середовища тощо.

До ризиків у сфері нерухомості можна віднести такі: ризик зміни нормативно-правової бази, пов’язаний з можливістю зміни законодавства, яке регулює ринок нерухомості. Наприклад, зміна правил

оподаткування може призвести до зниження прибутковості від інвестицій в нерухомість; ризик зміни кліматичних умов, який пов'язаний з можливістю зміни кліматичних умов, які можуть призвести до пошкодження або знецінення нерухомості. Наприклад, підвищення рівня моря може призвести до затоплення прибережних районів, що може негативно позначитися на вартості нерухомості в цих районах або ризик політичних потрясінь, який пов'язаний з можливістю політичних потрясінь, які можуть призвести до економічної нестабільності і зниження попиту на нерухомість. Наприклад, військовий переворот може призвести до падіння економіки і, як наслідок, до зниження цін на нерухомість тощо.

Тому задля уникнення цих ризиків та до додаткових заходів управління ними в сфері нерухомості можна залучити професійних консультантів, укласти страхові договори або розгляну нерухомість в інших країнах тощо.

Таким чином ризик-менеджмент є важливим аспектом інвестиційної діяльності в сфері нерухомості. Ефективна система ризик-менеджменту дозволяє інвесторам мінімізувати негативний вплив ризиків на їхні інвестиції. І взагалі ризик-менеджмент у сфері нерухомості є складним процесом, який вимагає від інвесторів знання ризиків і прийняття ефективних заходів для їх зниження. Важливо також враховувати додаткові ризики, які можуть виникнути внаслідок зміни нормативно-правової бази, кліматичних умов або політичної ситуації.

Інновації – це новий продукт, процес або послуга, які мають більш високу цінність для споживачів і виробників, ніж існуючі аналоги.

Інновації є важливим фактором економічного зростання. Вони дозволяють підприємствам підвищувати свою конкурентоспроможність, створювати нові продукти та послуги, і завойовувати нові ринки. Однак інвестиції в інновації також пов'язані з певними ризиками.

Ризики в сфері інновацій можуть бути різноманітними, але всі вони пов'язані з невизначеністю результату інноваційного проєкту. До таких ризиків відносяться: технічні, ринкові, конкурентні тощо.

Технічні ризики – це ризики, пов'язані з можливістю того, що інноваційний проєкт не буде реалізований з технічних причин.

Ринкові ризики – це ризики, пов'язані з можливістю того, що інноваційний продукт або послуга не будуть затребувані на ринку.

Конкурентні ризики – це ризики, пов’язані з можливістю того, що конкуренти також розроблять аналогічний продукт або послугу.

Управління ризиками в сфері інновацій є складним процесом, який вимагає від інвесторів і підприємців знання ризиків і прийняття ефективних заходів для їх зниження. До таких заходів відносяться проведення ретельного дослідження ринку перед початком інноваційного проєкту, використання захисних інструментів, таких як форвардні контракти, ф’ючерсні контракти, опціони тощо, залучення професійних консультантів, які можуть допомогти в оцінці ризиків і розробці стратегії управління ризиками.

Таким чином, інновації є важливим фактором економічного зростання, але вони також пов’язані з певними ризиками. Управління ризиками в сфері інновацій є складним процесом, але воно дозволяє інвесторам і підприємцям мінімізувати негативний вплив ризиків на свої активи і доходи.

Ризик-менеджмент є важливим аспектом будь-якої інвестиційної діяльності. Він дозволяє інвесторам, підприємцям і іншим учасникам фінансових ринків мінімізувати негативний вплив ризиків на свої активи і доходи. Ризики в інвестиційній діяльності можуть бути різноманітними, тому важливо їх правильно оцінити і прийняти ефективні заходи для їх зниження. Ризик-менеджмент дозволяє інвесторам, підприємцям і іншим учасникам фінансових ринків мінімізувати негативний вплив ризиків на свої активи і доходи.

Для управління ризиками в інвестиційній діяльності можна використовувати такі заходи як диверсифікація, використання захисних інструментів, страхування і залучення професійних консультантів. І важливо також враховувати додаткові ризики, які можуть виникнути внаслідок зміни зовнішніх умов.

Завдання для поточного контролю знань і вмінь здобувачів вищої освіти

1. Поясніть, що таке ризик в контексті інвестицій та які основні фактори впливають на його виникнення.
2. Назвіть та опишіть основні типи ризиків, з якими можуть стикатися інвестори під час прийняття фінансових рішень.
3. Зазначте різні методи, які використовуються для оцінки ризиків у інвестиційній діяльності та коротко опишіть кожен з них.

4. Назвіть та поясніть різні стратегії, які можуть бути використані для зменшення ризиків у портфелі інвестора.

5. Визначте ключові принципи ризик-менеджменту та поясніть, чому вони є важливими для інвесторів.

6. Вкажіть основні фактори, які можуть впливати на ризикованість конкретних інвестиційних інструментів.

7. Опишіть деякі поширені помилки, які інвестори можуть допускати при управлінні ризиками та їхні наслідки.

8. Поясніть, як диверсифікація може впливати на зниження ризику в інвестиційному портфелі.

9. Спрогнозуйте критичні події та розгляньте можливі сценарії ризиків, що можуть виникнути в інвестиційній діяльності.

10. Висловіть свою точку зору щодо важливості ризик-менеджменту для інвестора та наведіть аргументи, що підтримують вашу позицію.

Тестові завдання

1. Що означає термін «інвестиційний ризик»?

- a) ймовірність збитків у результаті інвестицій;
- b) визначення потенційних вигод від інвестицій;
- c) стратегії управління ризиками;
- d) усі відповіді правильні.

2. Які фактори можуть впливати на фінансовий ризик інвестора?

- a) політичні події;
- b) зміни валютних курсів;
- c) економічна нестабільність;
- d) усі відповіді правильні.

3. Які інструменти використовуються для управління валютним ризиком в інвестиціях?

- a) валютні ф'ючерси;
- b) опції на акції;
- c) банківські депозити;
- d) усі відповіді правильні.

4. Як диверсифікація може допомогти зменшити ризик в інвестиційному портфелі?

- a) зменшує кількість інвестицій;
- b) спрямовує всі інвестиції в одну галузь;
- c) розподіляє інвестиції між різними видами активів;
- d) усі відповіді правильні.

5. Що означає «рейтинг кредитоспроможності» при управлінні інвестиційним ризиком?

- a) оцінка кількості інвестицій;
- b) визначення рівня ризику для конкретного емітента;
- c) кількість виплат за кредитами;
- d) усі відповіді правильні.

6. Яка стратегія управління ризиками в інвестиційній діяльності передбачає використання фінансових інструментів для захисту від негативного впливу ризиків?

- a) уникнення ризику;
- b) зменшення ризику;
- c) трансфер ризику;
- d) акцептація ризику.

7. Які чинники можуть призвести до зменшення ліквідності інвестицій?

- a) збільшення попиту на інвестиції;
- b) зміни в інтересах ринку;
- c) зменшення вартості активів;
- d) усі відповіді правильні.

8. Яка роль досліджень ринкових тенденцій у стратегії управління ризиками в інвестиціях?

- a) прогнозування вартості акцій;
- b) виявлення можливостей для росту інвестицій;
- c) збільшення ліквідності;
- d) усі відповіді правильні.

9. Як визначити ризикованість інвестиційного портфеля?

- a) оцінка потенційного доходу;

- b) визначення кількості інвестицій;
- c) аналіз історії доходності та коливань активів;
- d) усі відповіді правильні.

10. Які методи аналізу ризиків використовуються при прийнятті рішень щодо інвестицій?

- a) сценарний аналіз;
- b) аналіз чутливості;
- c) аналіз ймовірності та впливу;
- d) усі відповіді правильні.

Кейсові (практичні) завдання

Завдання 1. Інвестор розглядає можливість вкладення коштів в акції компанії «А». Для оцінки ризику банкрутства він використовує модель Альтмана. Фінансові показники компанії «А» наведені нижче:

Чистий оборотний капітал – 100 млн грн.

Сукупні активи – 500 млн грн.

EBIT – 50 млн грн.

Ринкова вартість капіталу – 200 млн грн.

Довгострокова заборгованість – 300 млн грн.

Завдання: оцінити ризик банкрутства.

EBIT (Earnings Before Interest and Taxes) – це прибуток до вирахування відсотків і податків. Це один з ключових показників прибутковості, який використовується для оцінки ефективності основної діяльності компанії.

Розрахунок EBIT:

$EBIT = \text{Чистий прибуток} + \text{Відсотки} + \text{Податки}$

Завдання 2. Інвестор оцінює ризик втрати на своєму портфелі акцій протягом одного дня з ймовірністю 95%. Використайте наступні дані:

Історична щоденна прибутковість портфеля акцій за останні 5 років:

- Максимальна втрата за один день – 5%
- 95%-й квантиль прибутковості – 2%

Зробіть оцінку цього ризику.

Var (Value at Risk) – це метод, який використовується для оцінки ризику втрати певної суми протягом певного періоду часу з певною ймовірністю.

Іншими словами, VaR показує, скільки максимум ви можете втратити з певною ймовірністю. Наприклад, VaR на 95% довірчому рівні протягом одного дня означає, що з ймовірністю 95% ви не втратите більше певної суми протягом одного дня.

Квантиль – це значення, яке ділить розподіл на дві частини з однаковою ймовірністю.

Наприклад:

50-й квантиль – це медіана, яка ділить дані на дві половини (50% / 50%).

95-й квантиль – це значення, яке перевищують 95% даних у розподілі.

25-й квантиль – це значення, яке перевищують 75% даних у розподілі.

Квантілі використовуються для: порівняння різних розподілів, оцінки ризику та визначення аномальних значень.

Завдання 3. Інвестор має портфель облігацій з фіксованою процентною ставкою. Він очікує, що процентні ставки зростуть. Допоможіть оцінити, як це вплине на вартість його портфеля. Скористайтеся наступними даними:

- Тривалість портфеля облігацій – 5 років
- Модифікована дюрація портфеля – 4 роки
- Очікуване зростання процентної ставки – 1%

Завдання 4. Інвестор оцінює ризик інвестування в країну X. Він використовує різні показники ризику країни, такі як: рейтинг політичної стабільності – 50% (країна має середній рівень політичної стабільності), рейтинг кредитного дефолту – «В» (ці країни вважаються ризиковими для інвестування), рівень інфляції – 10%, рівень ВВП на душу населення – 10000 ум. од). *Завдання:* оцінити ризик інвестування.

Завдання 5. Інвестор оцінює ризик інвестування в певну галузь. Він використовує такі показники, як:

- Рівень конкуренції – високий
- Темпи зростання галузі – 5%
- Бар'єри входу – низькі
- Економічні цикли – істотно впливають на галузь

Оцініть цей ризик.

Завдання 6. Інвестор оцінює ризик інвестування в проєкт. Він використовує такі показники, як:

- Чистий приведений дохід (NPV) – 10000 ум.од.
- Внутрішня норма рентабельності (IRR) – 15%
- Термін окупності – 5 років
- Індекс прибутковості – 1,2

Оцініть цей ризик.

Завдання 7. Інвестор оцінює ризик того, що він не зможе швидко продати актив за справедливою ціною. Він використовує коефіцієнт поточної ліквідності та коефіцієнт швидкої ліквідності. Використовуючи наступні дані оцініть цей ризик:

- Поточні активи – 100 млн грн.
- Поточні зобов'язання – 50 млн грн.
- Дебіторська заборгованість – 60 млн грн.
- Запаси – 30 млн грн.

Завдання 8. Інвестор планує інвестувати в іноземні активи. Оцінить ризик валютного курсу, який виникає через можливі коливання валютного курсу. Оберіть країну самостійно.

Завдання 9. Інвестор має портфель, який складається в основному з акцій однієї компанії. Зробіть оцінку ризику концентрації, який виникає, коли велика частина портфеля сконцентрована в одному активі.

Завдання 10. Інвестор планує інвестувати в облігації. Оцініть ризик зміни ставок, який виникає через можливі коливання ставок проценту. Наведіть приклади.

Теми рефератів для самостійної роботи

1. Оцінка ризику валютного курсу при інвестуванні в іноземні активи.
2. Вплив концентрації портфеля на ризик інвестицій.
3. Ризик зміни ставок при інвестуванні в облігації.
4. Роль регулятивного середовища в ризик-менеджменті інвестицій.
5. Використання фінансових деривативів для управління ризиками інвестицій.
6. Ризик-менеджмент в інвестиційних фондах.
7. Вплив макроекономічних факторів на ризик інвестицій.
8. Ризик-менеджмент при інвестуванні в нерухомість.

9. Використання страхування як інструменту ризик-менеджменту в інвестиційній діяльності.
10. Ризик-менеджмент при інвестуванні в стартапи.
11. Вплив корпоративної культури на ризик-менеджмент в інвестиційній діяльності.
12. Роль етики в ризик-менеджменті інвестицій.
13. Використання алгоритмічного трейдингу для управління ризиками інвестицій.
14. Ризик-менеджмент при інвестиціях в криптовалюти.
15. Вплив глобальних подій (наприклад, пандемії COVID-19) на ризик інвестицій.

Зміст завдання самостійної роботи

1. Використовуючи історичні дані, проаналізуйте, як коливання валютного курсу впливають на вартість іноземних інвестицій.
2. Напишіть есе, в якому обговорюється ризик концентрації і його вплив на інвестиційний портфель.
3. Використовуючи моделі прогнозування, оцініть, як можливі зміни ставок проценту можуть вплинути на вартість облігацій.
4. Напишіть доповідь, в якій обговорюється, як зміни в регуляторному середовищі можуть вплинути на ризик інвестицій.
5. Напишіть есе, в якому обговорюється, як фінансові деривативи, такі як опціони та ф'ючерси, можуть бути використані для управління ризиками інвестицій.
6. Напишіть доповідь, в якій обговорюється, як інвестиційні фонди управляють ризиками.
7. Напишіть есе, в якому обговорюється, як макроекономічні фактори, такі як інфляція та рівень безробіття, можуть вплинути на ризик інвестицій.
8. Опишіть інвестиційний проєкт (або використайте приклад з реального життя). Ідентифікуйте та проаналізуйте основні ризики, пов'язані з цим проєктом (ринкові, фінансові, операційні, регуляторні тощо). Оцініть ймовірність настання кожного ризику та його потенційний вплив на проєкт. Запропонуйте стратегії мітигації (пом'якшення) для ключових

ризиків. Розробіть план дій для моніторингу та управління цими ризиками протягом життєвого циклу проєкту.

9. Виберіть дві різні галузі (наприклад, нерухомість, технології, енергетика тощо). Дослідить та порівняйте основні ризики, притаманні кожній галузі. Проаналізуйте, як підходи до ризик-менеджменту можуть відрізнятися між цими галузями. Визначте особливості та найкращі практики управління ризиками для кожної галузі. Надайте рекомендації щодо того, як інвестори можуть адаптувати свою стратегію ризик-менеджменту до специфіки галузі.

ТЕМА 7

РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТ МІЖНАРОДНОГО БІЗНЕСУ



Ключові слова: усвідомлення ризику, оцінка ризику, зменшення ризику, міжнародні стандарти ризик-менеджменту, ризики, валютні коливання, неплатоспроможність контрагентів

План

1. Міжнародні стандарти ризик-менеджменту.
2. Ризики в міжнародній торгівлі.
3. Загальні заходи управління ризиками в міжнародному бізнесі.

Короткий основний зміст

Міжнародні стандарти ризик-менеджменту (ISMS) – це стандарти, які визначають принципи та практики управління ризиками в міжнародному бізнесі. Міжнародні стандарти ризик-менеджменту розробляються різними організаціями зі стандартизації та професійними об'єднаннями.

ISMS складаються з ISO 31000:2018, ISO/IEC31010:2009, ISO Guide 73:2009 тощо.

ISO 31000:2018 – Ризик-менеджмент. Принципи та керівництво. Цей стандарт визначає загальні принципи і керівництво для управління ризиками в усіх сферах діяльності. Організація повинна розуміти потенційні ризики, пов'язані з її діяльністю, розробити політику і процедури управління ризиками, оцінити ймовірність і наслідки потенційних ризиків, розробити і реалізувати заходи щодо зменшення ймовірності і наслідків потенційних ризиків, регулярно моніторити ризики та впроваджувати необхідні зміни та звітувати про ризики керівництву та іншим зацікавленим сторонам.

ISO/IEC31010:2009 – Методики оцінки ризиків. Цей стандарт визначає методи оцінки ризиків, які можуть бути використані для

виконання вимог ISO 31000. Він містить такі методи оцінки ризиків, які можна класифікувати за такими категоріями як методи експертних оцінок, методи статистичного аналізу, методи моделювання, методи аналізу історичних даних тощо.

COSO (Комітет спонсорських організацій Комісії Тредвея) розробив «Концептуальні основи управління ризиками для організацій» (COSO ERM).

FERMA (Федерація європейських асоціацій ризик-менеджменту) створила свій власний стандарт управління ризиками.

Стандарти Австралії та Нової Зеландії розробили AS/NZS ISO 31000:2018, гармонізований з ISO 31000.

PMI (Інститут управління проєктами) включає розділ про управління ризиками проєктів у своє керівництво PMBOK Guide.

ISMS мають ряд переваг для компаній, які займаються міжнародним бізнесом. Вони допомагають компаніям усвідомити потенційні ризики, пов'язані з міжнародним бізнесом, оцінити ймовірність і наслідки цих ризиків, розробити та реалізувати ефективні заходи щодо зменшення ризиків та покращити свою здатність реагувати на ризики.

ISMS можуть бути використані компаніями будь-якого розміру та галузі. Вони є ефективним інструментом для управління ризиками в міжнародному бізнесі.

ISMS ґрунтуються на шести основних принципах: усвідомлення, керівництво, оцінка, зменшення, моніторинг та звітність.

Усвідомлення ризику – організація повинна розуміти потенційні ризики, пов'язані з її діяльністю.

Керівництво ризиком – організація повинна розробити політику і процедури управління ризиками.

Оцінка ризику – організація повинна оцінити ймовірність і наслідки потенційних ризиків.

Зменшення ризику – організація повинна розробити і реалізувати заходи щодо зменшення ймовірності або наслідків потенційних ризиків.

Моніторинг ризику – організація повинна регулярно моніторити ризики та впроваджувати необхідні зміни.

Організація повинна регулярно звітувати про ризики керівництву та іншим зацікавленим сторонам.

ISMS можуть бути застосовані в сфері міжнародного бізнесу, включаючи: міжнародну торгівлю, міжнародне інвестування, міжнародне співробітництво, міжнародний маркетинг та міжнародні перевезення.

ISMS можуть допомогти компаніям в міжнародному бізнесі зменшити ризики, пов'язані з міжнародними операціями, покращити свою конкурентоспроможність, збільшити свою прибутковість тощо.

Ризики в міжнародному бізнесі можуть бути пов'язані з такими факторами, як:

1. Політична та економічна ситуація в країнах-партнерах – війна, політична нестабільність, зміни законодавства, інфляція, економічний спад тощо.
2. Валютні коливання – зміни вартості валют, які можуть призвести до втрат при міжнародних операціях.
3. Неплатоспроможність контрагентів – нездатність контрагентів виконати свої фінансові зобов'язання.
4. Форс-мажорні обставини – стихійні лиха, катастрофи, терористичні акти тощо.

Наприклад компанія, яка здійснює експорт товарів, може постраждати від війни або політичної нестабільності в країні-партнері, компанія, яка інвестує в країну з високою інфляцією, може втратити частину своїх інвестицій, компанія, яка продає товари в країну з нестабільним валютним курсом, може понести збитки через зміни вартості валют або компанія, яка працює з контрагентами в країнах з високим рівнем корупції, може втратити гроші через шахрайство або вимагання.

ISMS є одними з найпопулярніших стандартів управління ризиками у світі. Вони мають ряд переваг перед іншими стандартами, включаючи те, що вони є всеосяжними і охоплюють всі основні аспекти управління ризиками. Є адаптивними і можуть бути застосовані в будь-якій сфері діяльності. Є прозорими і зрозумілими для широкого кола користувачів.

Однак мають і недоліки. Вони можуть бути складними для розуміння і впровадження, особливо для малих і середніх підприємств, не є обов'язковими до виконання, тому деякі компанії можуть не їх впроваджувати та не надають конкретних вказівок щодо того, як управляти конкретними видами ризиків.

COSO Enterprise Risk Management (COSO ERM) є ще одним загальним стандартом управління ризиками. Він подібний до ISMS, але більш детально фокусується на зв'язку між управлінням ризиками та стратегією організації.

The Risk Management Institute (RMI) пропонує широкий спектр стандартів і методологій управління ризиками для різних галузей і сфер діяльності. Він є більш детальним та конкретним ніж ISMS, але менш адаптивним.

Project Management Institute (PMI) Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide) містить розділ про управління ризиками в проєктах. Він є корисним для компаній, які займаються міжнародними проєктами, але не охоплює всіх аспектів управління ризиками в міжнародному бізнесі.

ISMS є цінним інструментом для управління ризиками в міжнародному бізнесі. Вони є гнучкими, всеосяжними, і користуються широкою популярністю. Однак, важливо пам'ятати, що вони не є єдиним стандартом управління ризиками, і компанії можуть знайти інші стандарти, які краще відповідають їхнім конкретним потребам.

Управління ризиками в міжнародному бізнесі є процесом, який включає в себе такі етапи:

1. Усвідомлення ризику – організація повинна розуміти потенційні ризики, пов'язані з її діяльністю.
2. Оцінка ризику – організація повинна оцінити ймовірність і наслідки потенційних ризиків.
3. Зменшення ризику – організація повинна розробити і реалізувати заходи щодо зменшення ймовірності і наслідків потенційних ризиків.
4. Моніторинг ризику – організація повинна регулярно моніторити ризики та впроваджувати необхідні зміни.
5. Звітність про ризик – організація повинна регулярно звітувати про ризики керівництву та іншим зацікавленим сторонам.

Перший етап процесу управління ризиками – це усвідомлення ризику. На цьому етапі організація повинна визначити всі потенційні ризики, пов'язані з її діяльністю. Для цього організація аналізує документи, такі як фінансові звіти, стратегічні плани, контракти тощо, говорить з персоналом, що має досвід роботи в міжнародному

бізнесі та опрацьовує звіти про ризики, які були розроблені іншими організаціями.

Після того, як організація визначила всі потенційні ризики, вона повинна оцінити їх ймовірність і наслідки. Ця оцінка допомагає визначити, які ризики є найбільш серйозними і потребують першочергового реагування. Для цього оцінка ризику проводиться за допомогою методів експертних оцінок, статистичного аналізу та моделювання.

Після того, як організація оцінила ризики, вона повинна розробити і реалізувати заходи щодо зменшення їх ймовірності або наслідків. Це можливість уникнення ризику, зменшення ймовірності ризику та зменшення наслідків ризику.

Далі моніторинг, що включає збір інформації про ризики, а саме аналіз звітів про ризики, публікацій у ЗМІ тощо, аналіз інформації про ризики, а саме оцінка інформації про ризики та внесення необхідних коригувань у заходи з управління ризиками.

І наостанок організація повинна регулярно звітувати про ризики керівництву та іншим зацікавленим сторонам. Ця звітність повинна включати в себе інформацію про такі аспекти управління ризиками, як: підходи до управління ризиками, процес управління ризиками, оцінка ризиків та заходи з управління ризиками.

Процес управління ризиками в міжнародному бізнесі є важливим інструментом, який може допомогти компаніям зменшити ризики і підвищити свою конкурентоспроможність. Для того, щоб процес управління ризиками був ефективним, він повинен бути адаптованим до конкретних потреб організації.

Управління ризиками в міжнародному бізнесі є складним завданням, яке вимагає від організації чіткої стратегії та ефективних методів. Для того, щоб управління ризиками було ефективним, необхідно впровадити загальні заходи, які допоможуть організації розуміти ризики, приймати рішення на основі ризиків, забезпечувати ефективність заходів з управління ризиками.

Для управління ризиками в міжнародному бізнесі можуть використовуватися такі загальні заходи:

1. Ретельне планування та аналіз перед виходом на нові ринки.
2. Диверсифікація ринків, постачальників та клієнтів.
3. Страхування ризиків (наприклад, експортних кредитів).

4. Укладання форвардних контрактів та використання інших інструментів хеджування.

5. Підвищення обізнаності про культурні відмінності та локальні звичаї.

6. Розвиток міцних партнерських відносин з місцевими контрагентами.

7. Постійний моніторинг та адаптація до змін у бізнес-середовищі.

8. Впровадження надійних систем управління ризиками та внутрішнього контролю.

9. Ефективна комбінація цих заходів допоможе мінімізувати ризики та максимізувати можливості в міжнародному бізнесі.

Таким чином управління ризиками в міжнародному бізнесі є важливим завданням, яке може допомогти компаніям зменшити ризики і підвищити свою конкурентоспроможність.

Завдання для поточного контролю знань і вмінь здобувачів вищої освіти

1. Визначте основні фактори ризиків у міжнародному бізнесі та поясніть, як вони можуть впливати на діяльність компаній.

2. Назвіть та опишіть інструменти, які використовуються для захисту від валютних ризиків у міжнародному бізнесі.

3. Як культурні відмінності можуть впливати на успішність міжнародного бізнесу? Наведіть конкретні приклади.

4. Визначте ключові аспекти політичних ризиків у міжнародному бізнесі та розгляньте методи їхнього управління.

5. Поясніть, чому аналіз економічної нестабільності є важливим для компаній, що діють на міжнародних ринках.

6. Оцініть вплив глобалізації на ризики міжнародного бізнесу та запропонуйте стратегії їхнього управління.

7. Порівняйте роль ризик-менеджменту у міжнародному бізнесі та на внутрішньому ринку. Які основні відмінності?

8. Опишіть процес оцінки ризиків міжнародних проєктів та наведіть приклади ключових факторів, які слід враховувати.

9. Поясніть, як міжнародні компанії можуть реагувати на зміни в економічному середовищі для збереження стійкості.

10. Визначте важливість підготовки до культурних відмінностей для успішного ведення бізнесу на міжнародних ринках. Які кроки можна прийняти для зменшення культурних ризиків?

Тестові завдання

1. Які основні складові соціальних ризиків у міжнародному бізнесі?

- a) демографічні зміни;
- b) політичні турбулентності;
- c) зміни валютних курсів;
- d) усі відповіді правильні.

2. Як впливає технологічний ризик на міжнародний бізнес?

- a) збільшує конкуренцію;
- b) покращує ефективність виробництва;
- c) зменшує потребу у глобальних партнерах;
- d) всі вищезазначені.

3. Які фактори можуть впливати на екологічний ризик у міжнародному бізнесі?

- a) кліматичні зміни;
- b) соціальна відповідальність компанії;
- c) зміни в законодавстві;
- d) усі відповіді правильні.

4. Як важливо враховувати етичні аспекти в ризик-менеджменті міжнародного бізнесу?

- a) етика не має значення для ризик-менеджменту;
- b) важливо тільки для рекламних кампаній;
- c) може впливати на репутацію компанії та стосунки з партнерами;
- d) усі вищезазначені.

5. Яка роль кадрового управління в управлінні ризиками міжнародного бізнесу?

- a) тільки наймання персоналу;
- b) визначення потреб у навчанні;
- c) мінімізація соціальних ризиків;
- d) усі відповіді правильні.

6. Як визначається геополітичний ризик у міжнародному бізнесі?

- a) ризик, пов'язаний з технічними проблемами;

- b) ризик, зумовлений географічним положенням бізнесу;
- c) непередбачувані зміни в політичному середовищі;
- d) усі відповіді правильні.

7. Як може міжнародна конкуренція впливати на ризики в глобальному бізнесі?

- a) збільшує ризики технологічних змін;
- b) зменшує політичні ризики;
- c) сприяє розширенню глобальних ринків;
- d) усі вищезазначені.

8. Які аспекти правового середовища важливі для ризик-менеджменту міжнародного бізнесу?

- a) місцеве законодавство;
- b) міжнародні торговельні угоди;
- c) патенти та ліцензії;
- d) усі відповіді правильні.

9. Як впливає курсовий ризик на міжнародну торгівлю?

- a) збільшує ризик екологічних катастроф;
- b) впливає на вартість товарів та послуг у різних країнах;
- c) полегшує міжнародні фінансові транзакції;
- d) усі вищезазначені.

10. Які стратегії управління ризиками можуть бути застосовані в глобальному бізнесі?

- a) відмова від міжнародного розширення;
- b) заключення угод зі страховими компаніями;
- c) географічна диверсифікація;
- d) усі відповіді правильні.

Кейсові (практичні) завдання

Завдання 1. Прокоментуйте ситуацію. Компанія планує відкрити завод в країні з високим рівнем політичної нестабільності. Існує ризик, що політичні зміни можуть призвести до експропріації активів компанії або до змін в законодавстві, які негативно впливають на її діяльність. Країну оберіть самостійно.

Завдання 2. Оцініть ситуацію. Компанія експортує свою продукцію в країну з іншою валютою. Існує ризик, що зміна валютного курсу може призвести до зниження прибутковості експорту. Що порадите інвестору? Країну оберіть самостійно.

Завдання 3. Компанія надає кредит своєму контрагенту в країні з високим рівнем кредитного ризику.

Існує ризик, що контрагент не зможе повернути кредит. Які дії повинен зробити інвестор, щоб не втратити гроші?

Завдання 4. Компанія використовує постачальників з країни, де існує ризик перебоїв в ланцюжку поставок (наприклад, через стихійні лиха або політичні події).

Існує ризик, що перебої в постачанні можуть призвести до зупинки виробництва або збільшення витрат.

Що треба зробити компанії, щоб не втратити постачальників?

Завдання 5. Компанія веде бізнес в Інтернеті і має доступ до конфіденційної інформації про своїх клієнтів.

Існує ризик, що кіберзлочинці можуть зламати систему безпеки компанії і вкрати цю інформацію. Як мінімізувати цей ризик?

Завдання 6. Компанія веде бізнес в країні, де існує ризик стихійних лих або політичних потрясінь.

Існує ризик, що форс-мажорні обставини можуть призвести до перебоїв в діяльності компанії. Як мінімізувати цей ризик?

Завдання 7. Компанія укладає договір з контрагентом, існує ризик, що контрагент не виконує свої зобов'язання за договором. Що треба зробити компанії, щоб не втратити договір з цим контрагентом?

Теми рефератів для самостійної роботи

1. Ризик політичної нестабільності в міжнародному бізнесі.
2. Управління валютними ризиками в міжнародному бізнесі.
3. Ризик зміни ставок при міжнародному інвестуванні.
4. Вплив міжнародних торговельних угод на ризик-менеджмент.
5. Ризик-менеджмент при міжнародному розширенні бізнесу.
6. Використання страхування як інструменту ризик-менеджменту в міжнародному бізнесі.
7. Ризики, пов'язані з міжнародними податками та регулятивним середовищем.

8. Ризик-менеджмент при міжнародних постачаннях та логістиці.
9. Вплив культурних різниць на ризик-менеджмент в міжнародному бізнесі.
10. Ризик-менеджмент при міжнародних злиттях та поглинаннях.

Зміст завдання самостійної роботи

1. Вивчити, як політична нестабільність в різних країнах може вплинути на міжнародний бізнес. Подати приклади з історичними даними.
2. Проаналізувати, як коливання валютних курсів можуть вплинути на міжнародний бізнес. Розробити модель для оцінки цих ризиків.
3. Дослідити, як зміна ставок проценту може вплинути на вартість міжнародних інвестицій. Розробити модель для оцінки цього ризику.
4. Дослідити, як міжнародні торговельні угоди, такі як NAFTA або ЄС, впливають на ризики міжнародного бізнесу.
5. Дослідити, як страхування може бути використане для управління ризиками в міжнародному бізнесі.
6. Дослідити, як міжнародні податки та регулятивне середовище впливають на ризики міжнародного бізнесу.
7. Дослідити, як культурні різниці між країнами можуть вплинути на ризики міжнародного бізнесу.
8. Виберіть один з основних міжнародних стандартів ризик-менеджменту (наприклад, ISO 31000, COSO ERM або FERMA). Дослідіть історію розробки обраного стандарту та організацію, яка його створила.
9. Виберіть певну галузь промисловості або тип бізнесу, який займається міжнародною торгівлею. Ідентифікуйте та опишіть основні ризики, з якими може зіткнутися ця компанія у своїй міжнародній діяльності (валютні, політичні, регуляторні, логістичні тощо).
10. Опишіть гіпотетичний або реальний міжнародний проєкт (наприклад, відкриття нового закордонного офісу, міжнародний запуск продукту тощо). Ідентифікувати ключові ризики, пов'язані з цим проєктом.

ТЕСТ НА СХИЛЬНІСТЬ ДО РИЗИКУ

Треба відповісти на 50 питань. Кожне запитання має шкалу відповідей від 1 до 5, де 1 – «Повністю не погоджуюся», а 5 – «Повністю погоджуюся». Після відповідей, можна скористатися ключем для оцінки рівня схильності до ризику.

1. Я готовий(–а) ризикнути, щоб отримати високий потенційний дохід.
2. В мене низький рівень терпіння до нестабільності в інвестиційних портфелях.
3. Зазвичай я вибираю стабільні та надійні інвестиційні інструменти.
4. Я готовий(–а) вкладати гроші в нові та неапробовані проєкти.
5. Я шукаю можливостей отримати величезний прибуток, навіть якщо є високий ризик втрат.
6. У складних ситуаціях я відчуваю себе спокійно, і це надає мені енергії.
7. Якщо мої інвестиції показують збиток, я відразу продаю їх, щоб зупинити втрати.
8. Я буду уникати вкладень, якщо не можу передбачити всі можливі ризики.
9. Я часто обираю більш консервативні фінансові стратегії.
10. Моя готовність до ризику змінюється в залежності від точної економічної ситуації.
11. Якщо є можливість вибору між невеликим, але стабільним прибутком і можливістю великого прибутку, я виберу великий прибуток.
12. Я вважаю, що ризик – це необхідна частина будь-якого успішного інвестування.
13. Якщо ринок зменшується, я зберігаю спокій та не реауюю.
14. Я прагну уникати великого ризику в інвестиціях.
15. В мене є готовність вкладати гроші у проєкти, що можуть призвести до значної зміни в їхній вартості.

16. Якщо мої інвестиції ростуть, я не починаю відчувати великий ризик.
17. Я вважаю, що збалансований підхід до ризику є ключем до успішного інвестування.
18. При прийнятті інвестиційних рішень, я більше довіряю аналітиці, ніж своїм інтуїтивним відчуттям.
19. Я обираю інвестиційні інструменти, які можуть принести стабільний, хоча не надто великий, прибуток.
20. Я вважаю, що ризик може бути позитивним стимулом для досягнення високих результатів.
21. Якщо інвестиції не віддають швидкі результати, я можу почати відчувати розчарування.
22. Я більше довіряю вже відомим компаніям та виробникам, ніж новим гравцям ринку.
23. Мої інвестиційні рішення спрямовані на досягнення стабільності, навіть якщо це означає менший потенційний прибуток.
24. Я вважаю, що ризик може бути мотивованим для пошуку нових можливостей.
25. У складних ситуаціях я відчую себе енергійним та визначеним.
26. Якщо б існувала можливість вибору між стабільним, але невеликим прибутком та потенційно великими втратами, я обрав би стабільний прибуток.
27. Під час великих змін на фінансових ринках я зазвичай залишаюся спокійним.
28. В мене є схильність до вибору ризикованих інвестицій, навіть якщо це може призвести до збитків.
29. Якщо інвестиції втрачають вартість, я втрачаю інтерес до них.
30. Мої інвестиційні рішення зазвичай базуються на аналізі докладної інформації.
31. Я обираю інвестиції, які мають стабільний та передбачуваний рівень прибутку.
32. Я вважаю, що високий ризик може призвести до високих винагород.
33. Під час стресових ситуацій я можу зробити аналітичні та обдумані рішення.

34. Я більше довіряю стратегіям, які базуються на стабільних трендах, ніж на короткострокових коливаннях ринку.
35. Я віддаю перевагу інвестиціям у власні бізнес-проекти чи стартапи, ніж у вже існуючі компанії.
36. Якщо інвестиції втрачають вартість, я відчуваю внутрішню нестабільність.
37. При виборі інвестицій я керуюсь власним досвідом та інтуїцією.
38. Я уникаю великого ризику в інвестиціях, навіть якщо це може обіцяти великий прибуток.
39. Я вважаю, що управління ризиком є ключовим аспектом успішного інвестування.
40. Я не схильний(а) ризику, коли йдеться про фінансові рішення.
41. Мої інвестиції в основному спрямовані на забезпечення стабільного доходу, а не великих прибутків.
42. В мене є схильність до обрання консервативних інвестиційних стратегій.
43. Я вважаю, що ризик може бути керований і зменшений через правильну стратегію.
44. Я більше довіряю стабільним компаніям, які довгий час працюють, ніж новим гравцям.
45. Під час ринкових турбуленцій я зберігаю спокій та відсутній на паніці.
46. Якщо мої інвестиції ростуть, я буду збільшувати обсяги ризикових активів.
47. Якщо є можливість зменшити ризик невеликим втратам, то я оберігаю цю можливість, навіть якщо це означає менший потенційний прибуток.
48. Під час великих змін у фінансових ринках я намагаюся залишатися об'єктивним та аналітичним.
49. Я віддаю перевагу інвестиціям у галузі, де я маю фаховий досвід та розуміння.
50. Я відчуваю адреналін та зацікавленість від ризикованих інвестицій.

Ключ для оцінки

Сумуйте всі ваші бали за відповідями:

50–70 балів	Низька схильність до ризику	Ви вибираєте стабільні та безпечні інвестиції
71–100 балів	Середня схильність до ризику	Ви шукаєте баланс між стабільністю та можливістю високого прибутку
101–150 балів	Висока схильність до ризику	Вам подобається експериментувати та ризикувати для досягнення високих результатів
151–200 балів	Дуже висока схильність до ризику	Ви готові йти на значні ризики, щоб отримати більший прибуток
201–250 балів	Екстремальна схильність до ризику	Ви схильні до необдуманих ризиків, які можуть призвести до значних втрат

Цей ключ є лише орієнтиром. Ваша реальна схильність до ризику може відрізнятися від результату тесту.

Перед прийняттям будь-яких інвестиційних рішень важливо провести ретельне дослідження та зважити всі ризики.

Зверніться за консультацією до фінансового радника, якщо ви не впевнені у своїй схильності до ризику або у виборі інвестицій.

ПЕРЕЛІК РЕКОМЕНДОВАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Боровик М. В. Ризик-менеджмент: конспект лекцій для здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти спеціальності 073 – Менеджмент / М. В. Боровик; Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. Харків: ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2023. 63 с.
2. Долінський Л. Б. Фінансовий ризик-менеджмент: навч. -метод. посібн. Київ: ТОВ «КАЛЕНДАР ТМ», 2022, 132 с.
3. Демченко Г. В. Ризик менеджмент [Електронний ресурс]: конспект лекцій для студентів спеціальності 073 «Менеджмент» першого бакалаврського рівня. Харків: ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2021. 74 с.
4. Економічні ризики: методи вимірювання та управління: Навчальний посібник / Скопенко Н. С., Федулова І. В., Мазник Л. В., Кириченко О. М., Удворгелі Л. І.; за заг. ред. Скопенко Н. С. К.: НУХТ, 2021. 344 с.
5. Кібік О., Слободянюк О., Примаченко І., Кузнецова Л. Фінансове забезпечення проєкту: навч. -метод. посіб. [Електронне видання] Нац. ун-т «Одес. юрид. академія». Одеса: Фенікс, 2023. 118 с.
6. Лактіонова О. А. Управління фінансовими ризиками: навчальний посібник / Вінниця: ДонНУ імені Василя Стуса, 2020. 256 с.
7. Мороз В. М. Ризик-менеджмент: навч. посібник для студ. спец. 281 «Публічне управління та адміністрування» Харків: НТУ «ХП», 2018. 140 с.
8. Нечипорук Л. В. Ризик-менеджмент: конспект лекцій. Харків: Нац. юрид. ун-т імені Ярослава Мудрого», 2019. 100 с.
9. Ризик-менеджмент: навчальний посібник для здобувачів спец. 051 «Економіка» та 073 «Менеджмент» /З.Д. Калініченко. Дніпро: ДДУВС, 2021. 224 с.
10. Черненко Н. М. Ризик-менеджмент в закладах освіти: навчальний посібник. Серія «Управління закладом освіти». Вид., О.: Університет Ушинського, 2020. 116 с.

11. Слободянюк О.В., Котлубай В.О., Отливанська Г.А. Менеджмент у двох частинах: фінансовий, страховий: методичні рекомендації та завдання для проведення практичних занять для студентів денної та заочної форм навчання спеціальності 073 «Менеджмент». Одеса: НУ «Одеська юридична академія», 2021. 106 с.
12. Проектний аналіз: навч. посібник / Н.Й. Басюркіна, С.А. Горбаченко, В.А. Карпов, Р.І. Шевченко-Перепьолкіна (за редакцією проф. Карпова В.А.). К.: Видавничий дім «Кондор», 2019. 324 с.
13. Управління проектами та ризиками: навчальний посібник / О.І. Яковенко. Ніжин: Видавець ПП Лисенко М.М., 2019. 196 с.
14. Управління ризиками: навчальний посібник [Електронний ресурс]: навч. посіб. для студ. спеціальності 073 «Менеджмент» / М.О. Кравченко, К.О. Бояринова, К.О. Копішинська; КПІ ім. Ігоря Сікорського. – Електронні текстові дані (1 файл: 18 Мбайт). Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2021. 432с.
15. Сумець О.М. Проектно-орієнтоване управління організацією: навч. посібник. Київ: Університет економіки та права «КРОК», 2022. 167 с.
16. Закони України. URL: <http://gov.ua>.
17. Веб портал парламенту України. URL: <https://www.rada.gov.ua/>
18. Державна служба статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/>.
19. Урядовий портал. Єдиний веб-портал органів виконавчої влади України. URL: <http://www.kmu.gov.ua/>.
20. Міністерство фінансів України. URL: <https://www.mof.gov.ua/uk>
21. Міністерство економіки України. URL: <https://www.me.gov.ua/?lang=uk-UA>
22. Національний банк України URL: <https://bank.gov.ua/>

Навчальне видання

**Ольга Миколаївна КІБІК,
Ольга Василівна СЛОБОДЯНЮК
Людмила Валентинівна КУЗНЕЦОВА**

РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТ

Навчально-методичний посібник

Електронне видання

В авторській редакції

Ум-друк. арк. 4,88.
Зам. № 2405–04.

Видавець ПП «Фенікс»
(Свідоцтво суб'єкта видавничої справи ДК № 1044 від 17.09.02).
Україна, м. Одеса, 65009, вул. Зоопаркова, 25.
e-mail: fenix-izd@ukr.net