**І.С. Якось**
*м. Запоріжжя*

# КАРТА РИЗИКІВ ЯК ЕЛЕМЕНТ ПРОГРАМИ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ

Постановка проблеми. На сьогоднішній день система управління ризиками існує в основному у фінансових структурах та в компаніях з іноземним капіталом. При чому такий перелік підприємств зумовлений саме специфікою їх діяльності. Банківський бізнес заробляє на ризиках, тому для банку життєво необхідне використання ризик-менеджменту. Підприємства з іноземним капіталом використовують в своїй діяльності не лише інвестиції, але й західний досвід і традиції менеджменту. А як відомо, на Заході управлінням ризиками та розробкою методик і підходів до ризик-менеджменту займаються вже досить давно.

Українські промислові підприємства знаходяться тільки на самому початку шляху упровадження ризик-менеджменту в практику своєї діяльності. На багатьох підприємствах управління ризиками носить фрагментарний, досить поверховий характер.

Одна з основних причин, що заважають упровадженню ризик-менеджменту на українських підприємствах, полягає в тому, що у керівництва компаній немає ясного уявлення навіть про сутність такого явища як ризик-менеджмент, не кажучи вже про переваги від запровадження комплексної ситеми по управлінню ризиками на підприємстві.

Аналіз останніх досліджень. На відміну від загальнотеоретичних питань управління ризиками, які достатньо детально висловлені в економічній літературі, розгляду практичних проблем ризик-менеджменту взагалі, і, його документальному забезпеченню, зокрема, надана істотно менша увага.

Загалом розробкою подібних питань займаються безпосередньо спеціалісти в області консалтингу, управлінці передових підприємств, яким в силу їхньої професії чи посади доводиться постійно зустрічатися з подібними проблемами.

Постановка завдання. Метою даної статті є спроба поглянути на проблему запровадження елементів ризик-менеджменту на вітчизняних підприємствах з практичної точки зору. По-перше, необхідно переконати керівництво підприємств в доцільності застосування системи управління ризиками. І, по-друге, допомогти з процесом становлення ризик-менеджменту на підприємстві.

Виклад основного матеріалу. Усі суб'єкти господарювання прагнуть зменшити можливі втрати, пов'язані з реалізацією підприємницьких ризиків. Тому ефективне управління ризиками на рівні підприємства є необхідною складовою його успішної діяльності. Для зниження можливих втрат, пов'язаних з економічним ризиком, підприємство повинне оцінити можливі збитки, вирішити, які види ризиків і в якому обсязі брати на себе, а відповідальність за які передавати іншим суб'єктам (контрагентам, партнерам тощо).

Для управління прийнятими ризиками підприємству необхідно розробити програму, основною метою якої є зниження можливих втрат підприємства. Отже, програма управління ризиками (ПУР) — комплексний документ, що відображає процес розробки або коригування загальних процедур управління ризиками на підприємстві [3].

Для того щоб впевнитися у необхідності розробки ПУР, достатньо розглянути вплив внутрішніх ризиків на діяльність підприємства, адже вони складають приблизно 75 % від усіх ризиків, що впливають на діяльність підприємства.

Будь-яке підприємство відчуває на собі ризики, пов'язані з експлуатацією і збереженням його активів. І хоча вони і називаються випадковими, працювати над ними доводиться постійно і цілеспрямовано. Програми зі зниження випадкових ризиків необхідно узгоджувати з інвестиційним регламентом. Зокрема, реконструкція і модернізація діючого виробництва повинна забезпечувати зменшення ризиків аварій, травматизму, заподіяння екологічної шкоди і т. д.

З поміж внутрішніх операційних ризиків найбільшої шкоди завдають розкрадання та неефективність виконання бізнес-процесів. Ймовірність та втрати від першої групи ризиків визначаються якістю системи

внутрішнього контролю. У випадку незадовільного стану системи внутрішнього контролю дані ризики можуть завдати збитків, прирівняних до втрат від випадкових ризиків, а ймовірність їх виникнення перевищить 50 %. Типовим прикладом ризику другої групи є ризик втрати клієнтів. Більшість ризик-менеджерів оцінюють ймовірність і збитки від цього явища, не поділяючи причини ризику на внутрішні і зовнішні. При цьому втрату клієнтів пояснюють зовнішніми факторами, ігноруючи недоліки внутрішніх бізнес-процесів [3].

Складання програми управління підприємницькими ризиками підприємства проводиться за певною схемою. Спочатку визначається загальний контекст діяльності компанії, потім проводиться виявлення факторів ризиків і формулювання ризиків; далі проводиться оцінка ризиків, що складається з декількох етапів (визначення імовірності настання ризикованих подій і їх наслідків). Далі ризики ранжуються і відбираються ті з них, для яких компанія використовуватиме активні методи управління. Далі розробляються методи впливу на ризики і ефективність їх застосування [2]. ПУР носить максимально конкретний характер, описуючи виявлені ризики і методи впливу на них і може мати наступну структуру (таблиця 1).

Щоб боротися з ризиками, необхідно чітко знати, з чим маєш справу. Виявляти ризики доцільно за декількома напрямами, лише за такої умови картина буде всеохоплюючою. Спочатку визначається середовище, яке генерує ризики: виробництво, природні умови, економічна кон'юнктура, соціально-політична ситуація, персонал тощо [5]. Для виявлення факторів ризиків і формулювання самих ризиків доцільно використовувати спеціальну матрицю ризик-аналізу (таблиця 2).

При цьому необхідно дотримуватися наступної логіки:

1. Експертним шляхом встановлюються фактори ризиків які впливають на досягнення компанією цілей в різних функціональних сферах бізнесу: стратегічній, виробничій, фінансовій, маркетинговій тощо. Практично це виглядає наступним чином: експерт послідовно переміщується рядками таблиці, систематично досліджуючи те, яким саме чином ймовірні події в макро-, мікро-, та внутрішньому середовищі можуть вплинути на досягнення цілей організації в стратегічній та функціональній (виробництво, фінанси, маркетинг, кадри і т. п.) областях. Серед факторів ризику можуть бути, наприклад, прийняття нового нормативного акту (політичний фактор ризику), перевищення рівня інфляції запланованої величини (економічний), неочікувана зміна погодних умов, яка призводить до нетипових для даного сезону кліматичних явищ (природні) тощо.

2. Формулюються ризики. Наприклад: ризик подорожчання кредитів в результаті можливого зростання річного рівня інфляції вище 10 % річних (фінанси) або ризик зниження обсягів продажу в результаті можливої появи нового конкуренту (збут). Враховуючи обмежений простір таблиці та достатньо великої кількості ризиків (треба орієнтуватися на 80–120 ризиків, оскільки експерти, як правило, виявляють 10–15 ризиків для кожної сфери діяльності компанії) в клітинках можна просто писати скорочені назви ризиків — ФР_1 (перший фінансовий ризик), ЗР_1 (перший збутовий ризик).

*Таблиця 1*

**Структура програми управління ризиками (орієнтовна)**

| Розділи | Обсяг, сторінок |
|---|---|
| Резюме для вищого керівництва | 1 |
| Опис бізнесу компанії | 1-3 |
| Контекст ризику: місія, стратегічні і тактичні цілі компанії, збитки тощо | 1-2 |
| Ризики компанії | 3-5 |
| Оцінка ризику: наслідки та ймовірність | 3-5 |
| Карта ризиків | 1 |
| Методи впливу на ризики | 3-5 |
| Економічна ефективність | 1 |
| Додатки (організаційна структура управління ризиками, фінансові коефіцієнти тощо) | 1-5 |

*Таблиця 2*

**Матриця ризик-аналізу (орієнтовна)**

| Джерела ризиків / Підрозділи | | Дирекція | Виробництво | Фінанси | Маркетинг | Кадри | Постачання | Збут |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Макросередовище | політичні | | | | | | | |
| | економічні | | | ФР_1 | | | | |
| | природні | | | | | | | |
| | культурні | | | | | | | |
| | демографічні | | | | | | | |
| | науково-технічні | | | | | | | |
| Мікросередовище | конкуренція | | | | | | ЗР_1 | |
| | споживачі | | | | | | | |
| | постачальники | | | | | | | |
| Внутрішнє середовище | дирекція | | | | | | | |
| | маркетинг | | | | | | | |
| | виробництво | | | | | | | |
| | персонал | | | | | | | |
| | фінанси | | | | | | | |

Потім ризики поділяють на групи — за частотою виникнення, за серйозністю наслідків і т. д. Ймовірність виникнення ризику та можливі наслідки (значущість ризику) також оцінюється експертним шляхом. Перш за все необхідно прийняти рішення щодо того, за допомогою якої шкали оцінювати наслідки подій і їх ймовірність. Найбільш доцільним є використання трьох ступеневої дев'ятибальної шкали. Для наслідків: малосерьозні (1–3), помірні (4–6); серьозні (7–9 балів). Для імовірності події: низька імовірність (1–3); середня імовірність (4–6); висока імовірність (7–9). Для якості управління: низька якість (7–9); середня якість (4–6); висока якість (7–9).

Кожне підприємство самостійно встановлює для себе критерії серьозності наслідків та імовірності події. Наприклад, якщо підприємство може понести збитки, співставимі із її активами, то наслідки треба оцінити як серьозні, надавши їм оцінку в діапазоні 7–9 балів. Стосовно імовірності, то в якості критерію можна взяти частоту, з якою підприємство стикається з тим чи іншим фактором ризиком. Якщо, наприклад, ще ніколи за весь період діяльності підприємства на його бізнес не впливали повені, і надалі вчені їх не прогнозують, то імовірність такої події є дуже низькою, і її оцінка буде розташована в діапазоні 1–3 балів [2]. Результати оцінки ризиків заносять в таблицю 3.

Склавши таку таблицю і визначившись з грошовою оцінкою ризиків, яку можна здійснювати як для кожного ризику окремо, так і для різних сукупностей ризиків (при цьому необхідно враховувати імовірність кожної з цих подій), необхідно виділити лише ті ризики, які є пріоритетними для управління ними. Для цього необхідно побудувати карту ризиків, яка представляє собою графічний і текстовий опис обмеженої кількості ризиків організації, розташованих в прямокутній таблиці, по одній вісі якої вказується значущість ризику (серйозність наслідків), а по іншій — імовірність ризику (частота його виникнення). На рисунку 1 зображений умовний приклад карти ризиків.

На представленій карті ризику імовірність або частота відображується по вертикальній вісі, а сила впливу або значущість — по горизонтальній. В цьому випадку імовірність виникнення ризику збільшується знизу вверх вздовж руху по вертикальній вісі, а значущість ризику — зліва направо по горизонтальній вісі.

*Таблиця 3*

**Підсумкова таблиця виявлених ризиків (частково)**

| Код ризику | Формулювання ризику | Величина можливого збитку | Фактор ризику | Бальна оцінка ризику: | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | ймовірності події | наслідків події | якості управління ризиком | інтегральна оцінка (5+6+7) |
| ФР_1 | Ризик подорожчання кредиту на закупівлю обладнання А в результаті можливого зростання річного рівня інфляції вище 10% | 5 тис. грн | Рівень інфляції, який перевищить 10% | 6 | 4 | 8 | 18 |

Арабські цифри на карті — це позначення ризиків, котрі були класифіковані за чотирма категоріями значущості і шістьма категоріями імовірності, до того ж таким чином, щоб кожному поєднанню «імовірність-значущість» відповідав один вид ризику. Така класифікація, що розміщує кожен ризик в спеціальну окрему комірку, не є обов'язковою, проте спрощує процес встановлення пріоритетів, показуючи положення кожного ризику відносно інших.

Жирна ламана лінія — це так звана лінія толерантності, тобто межа, перевищивши яку ризик може поставити під загрозу функціонування бізнесу. Саме тому ризики, що знаходяться вище лінії толерантності потребують безпосередньої і негайної уваги. Важливо розробити певні плани дій щодо зменшення величини або імовірності втрат від даного ризику. Необхідно також визначити цільові показники і міру оцінки успіху в управлінні ризиком, дати досягнення цільових показників і призначити відповідальних (таблиця 4) [1].

Як правило, управлінням ризиками на підприємствах займаються спеціальні підрозділи. У випадку якщо таких на підприємстві не існує, то за рішенням керівництва можуть наматися штатні (ризик-менеджери) або позаштатні (консультанти) спеціалісти. Проте, як показує практика, зазвичай обов'язки по управлінню ризиками делегуються іншим відділам. Це може бути відділ внутрішнього аудиту, контролінгу, методології, аналітична служба — незалежно від назви сутність роботи відділу не змінюється. При такому положенні справ ризики виявляються і усуваються в ході щоденної роботи до того, як підприємство зазнає серйозних збитків.

Звичайно, що робота за такою схемою управління менш ефективна, ніж у випадку, коли на підприємстві існує спеціальних підрозділ, що займається вирішенням проблем, пов'язаних саме з ризиком, адже спеціалісти цих відділів кращому випадку зменшують чутливість підприємства до факторів ризику.

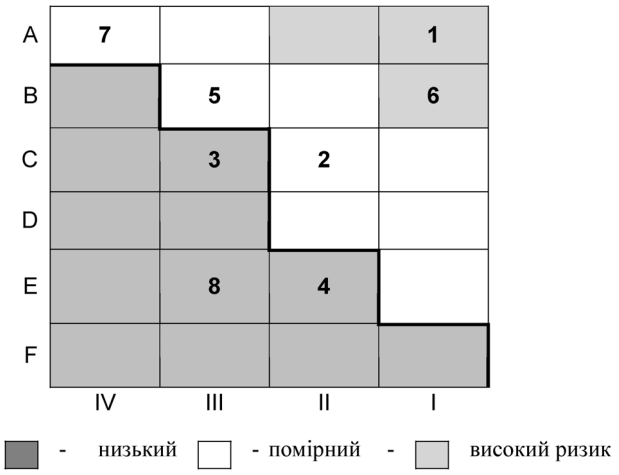



*Рис. 1. Карта ризиків*

*Таблиця 4*

**Планування управління ризиками**

| Ризик | Розташування на карті ризиків | Заходи щодо управління ризиком | Вимірювання успішності управління | Відповідальна особа |
|---|---|---|---|---|
| | Опис<br>Величина можливих втрат | Опис<br>Вартість | | |

Важливо пам'ятати, що управління ризиками — не одноразовий захід: склали карту і забули. Необхідно постійно коригувати карту ризиків і механізми прийняття рішень в залежності від ситуації, що складається. Карта ризиків формується за рахунок накопичення, вона постійно доповнюється і в ході діяльності підприємства зазнає серйозних змін. Багато ризиків зникають із завершенням певних бізнес-процесів. Ймовірність і наслідки раніше виявлених ризиків і оцінка їх пріоритетності можуть в подальшому змінитися. Можуть з'явитися і нові ризики [6].

**Висновки.** Картографування ризиків — потужний аналітичний інструмент, що дозволяє розібратися в ризиках об'єкта господарювання і розмістити їх за пріоритетністю. Адже вершина майстерності по управлінню ризиками — це не тотальне знищення ризиків, а точкові та системні дії на кожен з них, що зумовлює перетворення проблем на розвиток і успіх підприємства. Крім того в багатьох випадках карта ризику є джерелом для створення економічної цінності підприємства.

Побудова карти ризиків може відбуватися як в рамках запровадження системи управління ризиками на рівні всієї організації, так і для вирішення відокремленого кола задач з управління ризиками. В залежності від задач і застосовуваної методології, підприємство отримує і різні переваги та вигоди. Дана методологія базується на досягненні узгодженої думки топ-менеджмента з приводу ризиків підприємства. При цьому найбільша вигода — рішуче скорочення циклів і часу прийняття рішення.

Комплексна система ризик-менеджменту потребує системності і послідовності, лише в цьому випадку вона дасть потрібний ефект. Робота цієї системи повинна базуватися на накопиченому досвіді і бути надзвичайно гнучкою, система повинна реагувати на всі зміни, що відбуваються як всередині самого підприємства, так і за його межами.

**Література**

1. Зинкевич В. А. Карта рисков — эффективный инструмент управления / В. А. Зинкевич, В. Н. Черкашенко. — Режим доступу: www. franklin-grant. ru.

2. Кравченко В. А. Програма управління підприємницькими ризиками: зміст та етапи розробки / В. А. Кравченко // Проблеми системного підходу в економіці. Електронне наукове фахове видання — 2008. — № 1. — Режим доступу: http://nbuv. gov. ua/e-journals/PSPE/2008–1/ Kravchenko_108. htm.

3. Лук'янова В. В. Економічний ризик: навчальний посібник / В. В. Лук'янова, Т. В. Головач. — К. : Академвидав, 2007. — 464 с.

4. Макеев Р. Не гадать, а управлять помогут «карты рисков» / Р. Макеев // Новые системы финансового учета. — 2006. — № 5.

5. Митрофанов П. Безрисковое начинание / П. Митрофанов // Эксперт. — 2004. — № 42 (422). — 8 ноября — 15 ноября 2004 г.

6. Старинская А. Ставка на карту риска / А. Старинская // Стратегии. — 2007. — № 6. — С. 24–31.