

**ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД УКООПСІЛКИ
«ПОЛТАВСЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ ЕКОНОМІКИ І ТОРГІВЛІ»**

Навчально-науковий інститут заочно-дистанційного навчання
Кафедра менеджменту

Допускається до захисту

Завідувач кафедри _____
(підпис, ініціали та прізвище)

д.е.н., проф. Шимановська-Діанич Л.М.

« _____ » _____ 2023 р.

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
ступеня вищої освіти «Бакалавр»**

на тему «Управління ризиками в організації»
(за матеріалами Приватного підприємства «Гарантія–Техсервіс»)
(повна назва підприємства)

зі спеціальності 073 «Менеджмент»
(шифр та назва)

Виконавець роботи Яковенко Єгор Ігорович
(прізвище, ім'я, по батькові)

(підпис, дата)

Науковий керівник к.е.н., доцент Рибалко-Рак Леся Андріївна
(науковий ступінь, вчене звання, прізвище, ім'я, по батькові)

(підпис, дата)

Рецензент Директор ПП «Гарантія–Техсервіс»
Касьян Юлія Вікторівна
(прізвище, ім'я, по батькові)

(підпис, дата)

Полтава 2023

Економічна ситуація в Україні в даний час характеризується підвищеною нестабільністю і потребує прискіпливої уваги до організації управління та вдосконалення управлінських процесів. В таких умовах, коли вплив фактору ризику на діяльність підприємства є високим, для виживання такому підприємству слід підвищувати свою стійкість, корегуючи механізм управління. У зв'язку з тим, що впливати на зовнішнє середовище можна лише в незначній мірі, підвищення життєздатності підприємства уможлиблюється через створення механізмів компенсації негативного впливу зовнішніх факторів за рахунок власної адаптації і маневреності в ринковому середовищі. Роль таких механізмів полягає в підвищенні адаптаційних можливостей підприємства і зниженні деструктивного впливу зовнішніх умов на його діяльність.

Управління ризиками є предметом дослідження багатьох вчених як вітчизняних, так і зарубіжних. Серед зарубіжних авторів, праці яких присвячено дослідженню сутності ризику, визначенню факторів і причин його виникнення, характеристиці методів оцінки ступеня ризику, проблем управління ризиками на підприємстві, варто назвати В. Беренса, Г. Бірмана, Т. Вільямса, А. Мура, Ф. Найта, Дж. Пікфорда, В. Хойера. Серед вітчизняних дослідників варто згадати дослідження С. Баранцевої, Т. Борисової, В. Вітлінського, Г. Великоіваненка, Л. Донець, І. Івченко, Р. Пікуса, К. Семенової, К. Тарасової, Є. Ходаківського, Г. Швиданенка, Л. Шимановської-Діанич та багатьох інших.

Особлива непередбачуваність умов господарювання, політична, соціальна нестабільність, інші чинники, котрі є історично характерними для нашої країни, породжують нові проблеми і вимагають від менеджерів підвищеної уваги до управління ризиками.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ В ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1. Сучасні підходи та особливості управління ризиками в організації

Управління ризиками є невід'ємною частиною будь-якої системи управління підприємством, що значною мірою гарантує її безвідмовність та ефективність. Загальними цілями останньої є забезпечення постійного добробуту власників підприємства на основі збільшення прибутку, підтримка стабільного фінансового стану, формування можливостей розвитку підприємства на основі підвищення рівня його ефективності та конкурентоспроможності, виконання соціальних функцій тощо.

Слід відзначити, що навіть невеликі підприємства стикаються з проблемами виявлення, оцінки ризиків та «інтуїтивно» приймають рішення щодо подальшого врахування їх впливу на діяльність. Низка великих підприємств має добре відпрацьовану систему управління ризиками, яка органічно інтегрована в управління різними видами діяльності, стосується роботи всіх підрозділів. Однак коло останніх є достатньо невеликим через низку об'єктивних і суб'єктивних причин.

Управління ризиками – це система, що включає виявлення та аналіз ризиків, управління ними (спрямоване на мінімізацію або нейтралізацію загроз, отримання прибутковості та успішність діяльності компанії у довгостроковій перспективі).

Етимологія терміна «ризик» сягає корінням у грецьке *ridsikon*, *ridsa* – струмок, скеля. У перекладі з італійської *risiko* означає небезпека, загроза, *risisare* – маневрувати між скелями. По-французьки *risque* – загрозувати, ризикувати [5].

Поняття ризику слід трактувати у таких аспектах.

Ризик як небезпека чи загроза. У межах цієї концепції враховуються негативні події, що завдають шкоди людям чи підприємствам, а ризик визначається як ймовірність настання події з негативними наслідками, тобто ймовірність реалізації очікуваної небезпеки [2]. Управління ризиками означає мистецтво зниження ймовірності та/або наслідків несприятливих подій за допомогою дій, які потребують розумних витрат.

Ризик як можливість – заснований на концепції, що існує взаємозв'язок між ризиком та прибутковістю. Отже ризик – це дія, яку ви робите в надії на удачу. Чим вищий ризик, тим вищий потенційний дохід. Ця концепція ризику ближча до концепції випадковості, а управління ризиками означає використання методів обмеження чи мінімізації втрат за одночасного максимізації доходів.

Ризик як невизначеність – апелює до теоретичних концепцій, таких як розподіл ймовірностей можливих результатів (позитивних та негативних). В рамках згаданої концептуальної теорії ризик є мірою невідповідності між різними результатами рішень, які оцінюються з точки зору корисності, шкоди та ефективності відповідно до критеріїв дотримання обраних керівних принципів. Це поняття використовується в теорії прийняття рішень та теорії ігор в умовах невизначеності.

Управління ризиками є комплексом заходів, спрямованих на мінімізацію можливих втрат бізнесу у зв'язку з настанням несприятливих подій [6].

Науковці сьогодні пропонують авторські дефініції щодо таких понять, як «управління ризиками» та «ризик-менеджмент». Деякі з них ототожнюють ці поняття, а деякі знаходять певні специфічні особливості та відмінності між ними.

Узагальнюючи їх визначення, можна виокремити такі підходи.

1. Прихильники першого підходу визначають управління ризиком як специфічну сферу управління підприємством, вид управлінської діяльності, що пов'язані з ідентифікацією, оцінкою ризиків та формуванням напрямів

недопущення негативного їх впливу на діяльність суб'єкта господарювання. Цей підхід є найбільш поширеним у працях учених, але має деякі недоліки, оскільки не завжди розкриває базові засади цього виду управління.

Так, Т. **Борисова** зазначає, що управління ризиком – це специфічна сфера менеджменту, що передбачає використання різноманітних підходів, процесів, заходів, які покликані забезпечити максимально широкий діапазон охоплення можливих ризиків підприємства, їхню оцінку, а також формування, реалізацію та контроль заходів щодо оптимізації рівня ризиків із метою досягнення цілей підприємства [4, с. 116].

На думку Т. В. Цвігун, управління ризиком, або ризик-менеджмент (management by the risk), є спеціальним видом управлінської діяльності, який спрямований на ефективний захист підприємства від небажаних закономірних чи випадкових обставин (подій), які в кінцевому результаті можуть негативно впливати на роботу підприємства. Це твердження не виокремлює певну етапність управління ризиками, а надає узагальнювальну його мету, що полягає в можливій мінімізації результатів [5].

О. В. Михайленко, С. М. Ніколаєнко, О. О. Насіканова визначають управління ризиками як діяльність, метою якої є зниження чи компенсація шкоди для об'єкта під час настання несприятливих подій та визначення можливих шляхів протистояння ситуаціям і забезпечення стійкості [6].

2. Представники другого підходу вважають, що управління ризиками – це процес, який, на основі виявлення та оцінки впливу різноманітних ризиків, спрямований на реалізацію заходів з управління ними відповідно до обраних методів, формування поведінки об'єкта у випадку настання ризикових подій. Вважаємо, що таке трактування є достатньо обґрунтованим, оскільки в процесі управління ризиками реалізуються специфічні цілі, завдання та виокремлюються різні методи і заходи його здійснення.

Так, Т. Л. Мостенська та Н. С. Скопенко вважають, що управління ризиком – це процес впливу на об'єкт, при якому забезпечується охоплення максимально широкого діапазону можливих ризиків, застосування всіх

методів дії на них, а також зведення рівня виявлених ризиків до мінімальних або прийнятних меж. У результаті здійснення цих заходів розробляється стратегія поведінки об'єкта у випадку настання ризикових подій [7, с. 74].

М. О. Турко характеризує управління ризиками як цілісний неперервний процес, який спрямований на мінімізацію дії негативних факторів ризику, що передбачає моніторинг ринку, ідентифікацію та оцінку ризиків, аналіз прийнятних методів управління ризиками, реалізацію заходів з управління ризиками відповідно до вибраних методів управління, моніторинг результатів [8, с. 87].

В. М. Кочетков і Н. А. Сирочук, розкриваючи поняття «ризик-менеджмент на підприємстві», визначають його як процес виявлення ризиків, з якими стикається суб'єкт господарської діяльності, проведення їх якісного та кількісного аналізу, оцінювання ризиків, а також розроблення стратегії поведінки даного суб'єкта у випадку реалізації конкретних видів ризиків [9, с. 155].

На думку В. В. Вітлінського та С. І. Наконечного, управління ризиками – це багатоступінчатий процес, який включає розробку загальної філософії управління ризиками, їх виявлення, аналіз, оцінку і має на меті зменшення та нейтралізацію негативних наслідків [10, с. 55].

3. Представники третього підходу характеризують управління ризиками як сукупність методів, прийомів, заходів, що дозволяють певною мірою прогнозувати настання ризикованих подій і сприяти їх виключенню або зниженню негативних наслідків настання.

І. Ю. Івченко характеризує ризик-менеджмент як сукупність методів, прийомів і заходів, що дозволяють певною мірою прогнозувати настання ризикових подій і вживати заходів до їхнього зменшення [11].

Р. В. Пікус і Н. В. Приказюк визначають ризик-менеджмент як систему заходів організаційно-фінансового характеру, які об'єднані спільною ідеєю та спрямовані на попередження настання випадкових подій, усунення,

обмеження, мінімізацію втрат, пов'язаних з ними, а також на фінансування втрат [12, с. 15].

Таким чином, незважаючи на різноманіття підходів до визначення даного поняття, думки науковців збігаються щодо необхідності впровадження системи управління ризиком на сучасному підприємстві як гарантії його успішного розвитку. На даний час проходить трансформація підходу до її формування із фінансовоорієнтованої на кадровоорієнтовану, що дасть можливість своєчасно ідентифікувати наявні ризики, визначити рівень небезпеки, адаптуватися до мінливих умов та приймати адекватні управлінські рішення, використовуючи потенціал ризик-менеджерів та спрямування зусиль на мінімізацію витрачання коштів.

При цьому в процесі управління ризиком має бути сформований реєстр ризиків, карта ризиків та опрацьовані відповідні управлінські заходи, які не формально, а реально повинні підвищити якість менеджменту.

Слід відзначити, що система управління ризиком на підприємстві має певні особливості, серед яких можна виділити такі:

1) неоднозначність формування результатів від впровадження системи управління ризиками на підприємстві, яка пов'язана з певним переліком факторів:

достатньо високий рівень витрат щодо впровадження ефективної системи управління ризиками;

нестача кваліфікованого персоналу, що здатен сформувати й адаптувати систему управління ризиками до певних умов та, відповідно, необхідність залучення фахівців поза межами підприємства;

складність оцінки ризиків і, як наслідок, відсутність гарантій щодо отримання запланованих результатів, навіть у розрізі окремих сценаріїв розвитку подій; необхідність адаптації загальної системи менеджменту підприємства до потреби врахування впливу ризиків на різні операції, види та напрями діяльності, окремі підрозділи тощо;

2) побудова ефективно працюючої системи повинна враховувати найбільш істотні ризики зовнішнього та внутрішнього характеру, які переважним чином впливатимуть на формування кінцевих фінансових результатів, враховуючи специфіку діяльності окремого суб'єкта господарювання. Загальноприйнятий підхід передбачає розподіл ризиків на такі групи:

ризик розглядається як недопустимий, незалежно від вигоди, що може бути отримана в результаті реалізації проєкту (операції тощо) і потребує обов'язкового опрацювання;

ризик враховується відповідно до співвідношення «витрати – переваги»;

ризик вважається незначним і не потребує опрацювання;

3) забезпечення відповідності системи управління ризиками місії та цілям розвитку підприємства на основі врахування вимог зовнішнього середовища, у тому числі нормативно-правового характеру;

4) збалансування в рамках системи управління ризиками інтересів власників, менеджменту та персоналу підприємства;

5) оптимізація прийняття управлінських рішень, що дозволяє не здійснювати необґрунтованих витрат у рамках функціонування системи управління ризиками та виокремити ключові позиції.

Практика господарювання, безумовно, передбачає певну етапність в управлінні ризиками, а якість виконання кожного етапу впливатиме на загальний результат, що буде отримано в підсумку.

1. Опрацювання організаційного та інформаційного забезпечення в системі управління ризиками підприємства.

2. Ідентифікація ризиків шляхом пошуку джерел їх виникнення, встановлення факторів, які зумовлюють їх дію в певних умовах господарювання.

3. Оцінювання впливу ризиків на діяльність підприємства.

4. Встановлення масштабів загроз від дії ризиків, враховуючи вплив зовнішніх і внутрішніх факторів та опрацювання різних сценаріїв розвитку ситуації.

5. Обґрунтування, вибір та комбінування методів управління ризиками, їх упровадження.

6. Контроль заходів щодо управління ризиками з урахуванням обраних акцентів розвитку суб'єкта господарювання.

Управління ризиком на підприємстві являє собою динамічний процес, який повинен забезпечити своєчасне реагування на настання певних подій чи формування обставин в умовах невизначеності та дозволити сформувати ряд альтернативних варіантів реагування щодо здійснення операції, проєкту чи певного виду діяльності залежно від поставлених цілей. При цьому в умовах мінливих обставин функціонування бізнесу управління ризиками має відповідати певним принципам, що представлені в табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Принципи управління ризиками в організації

Сучасний менеджмент передбачає різні підходи до управління ризиками підприємства, які повинні регулярно переглядатися й адаптуватися залежно від мінливих умов, що забезпечить відповідність саме вимогам динамічності та гнучкості прийняття бізнес-рішень. Основні підходи до управління ризиками організацій представлено в табл. 1.2.

Таблиця 1.2

Основні підходи до управління ризиками в організації

Політика підприємства в сфері управління підприємницькими ризиками та вибір ефективних методів боротьби в рамках цієї політики дозволяє підприємству:

своєчасно визначати чинники та причини виникнення підприємницьких ризиків;

коректно і ефективно планувати і застосовувати необхідні заходи для зниження ризику до безпечного рівня завчасно, ще до початку його реалізації;

заздалегідь прораховувати можливі ситуації і їх передбачувані шляхи розвитку і результат, який може вплинути на досягнення поставлених цілей;

оцінювати до моменту прийняття рішення потенційно можливий збиток для підприємства при реалізації підприємницького ризику;

своєчасно визначати витрати, необхідні для проведення попередньої оцінки та управління ризиком [1, с. 283].

Система управління підприємницьким ризиком повинна будуватися на певній послідовності дій, спрямованих на виявлення, оцінку і запобігання ризику або ж його мінімізацію до прийняттого рівня. Для того щоб діяльність підприємства мала стабільну основу і була захищена від впливу непередбачених економічних чинників, у кожного підприємства повинна бути сформована методика виявлення та управління ризиками з урахуванням специфіки його діяльності та наявних для здійснення цієї методики можливостей. Незважаючи на те, що принципи побудови методики у більшості підприємств є досить схожими, в однакових ситуаціях інструменти її здійснення можуть значно відрізнятись, що не можна не враховувати при розгляді тієї чи іншої методики. Проте в цілому кожна методика повинна включати в себе перелік основних етапів, які дозволять своєчасно розпізнавати ризики і визначати напрями щодо їх зниження, а також своєчасно вносити коректування в процес управління [1, с. 284].

Створення на підприємстві дієвої системи ризик-менеджменту дозволить отримати наступні суттєві переваги [15, с. 14].:

забезпечити суттєве підвищення ефективності стратегічного планування;

уникнути або звести до мінімуму виникнення не прогнозованих ситуацій;

підвищити ефективність діяльності організації;

оптимізувати використання ресурсного потенціалу;
сприяти поліпшенню комунікації між працівниками та відкритості у роботі адміністрації тощо.

Різні стандарти управління ризиками по-різному пропонують регламентувати роботу з формування процесу ризик-менеджменту на підприємстві. Так, відповідно до стандарту ISO 31000:2009 (Міжнародна організація зі стандартизації) процес ризик-менеджменту розглядається по 5 етапах:

- встановлення оточення;
- оцінка (ідентифікація; аналіз; оцінка) ризику;
- вплив на ризик;
- комунікація та консультування;
- моніторинг [14].

Відповідно до стандарту COSO ERM (Комітет організацій-спонсорів Комісії), цей процес має 8 етапів:

- визначення об'єкта управління;
- ідентифікація ризиків;
- аналіз ризиків;
- кількісна оцінка;
- оцінювання;
- визначення загроз і можливостей;
- прийняття рішень, обробка ризику і оцінка кореляції видів ризику і ступеня впливу на портфель;
- моніторинг [15].

За стандартом FERMA (Федерація європейських асоціацій ризик-менеджменту) цей процес проходить 7 етапів:

- визначення об'єкта стратегії управління;
- оцінка ризику (аналіз, ідентифікація джерел, опис, кількісна оцінка, оцінювання);
- визначення загроз і можливостей;

прийняття рішень;
обробка ризику;
оцінка залишкового ризику;
моніторинг [16].

Підприємство для організації системи ризик-менеджменту може використовувати будь-який із запропонованих підходів до формування процесу ризик-менеджменту. Крім того, побудований в організації процес управління ризиками має відповідати особливостям самої організації, її цілям і потенціалу. В будь-якому випадку потрібно розпочати із визначення переліку і опису ризикових подій, які можуть статись в організації і потребують уваги.

В умовах нестабільності економічної ситуації в країні проблема управління підприємницьким ризиком є постійною в діяльності будь-якого підприємства, здійснюючи прояв протягом усієї його діяльності, тому правильна оцінка ситуації і вибір методу управління, спрямовані на зниження ризику, є дуже важливими інструментами в досягненні економічних цілей і бажаного результату. Досвід розвитку більшості розвинених країн показує, що ігнорування або недооцінка підприємницького ризику при розробці економічної тактики і стратегії підприємства і прийняття конкретних рішень неминує стримує розвиток всього суспільства, науково-технічного прогресу, забезпечує застій економічної системи. Тому важливим є вміння правильно і своєчасно виявляти виникаючі підприємницькі ризики і приймати відповідні рішення в рамках розробленої підприємством політики управління ризиками. Тому наступним завданням кваліфікаційної роботи є дослідження методів та технологій аналізу ризиків в організації.

1.2. Методи та технології дослідження ризиків в організації

Підприємства, на яких проблемі визначення та запобігання виникнення ризикових ситуацій приділяється достатньо уваги, як правило, працюють більш стабільно і з вищими прибутками, ніж підприємства, на яких питанням ризику належної уваги не приділяється. Визначення причин та прогнозування наслідків ризиків, а також їх природи, джерел необхідно перш за все для прийняття ефективних управлінських рішень. Проблема управління ризиком не є особистою, тобто вона не постає тільки перед керівництвом підприємства лише час від часу і при прийнятті окремих управлінських рішень. Оцінка ступеня ризику та розробка перспективних програм його зниження є частиною щоденної управлінської роботи, однією з функцій управління підприємством поряд з управлінням фінансами, кадрами, якістю. Особливої актуальності ця проблема набуває в сучасних умовах нестабільної економіки.

Управління ризиком – це процес прийняття управлінських рішень, які мінімізують несприятливий вплив зовнішніх та внутрішніх чинників на підприємство, а також знижують збитки, викликані випадковими подіями. Причому, мінімізація можливого несприятливого впливу є пріоритетним завданням, вирішення якого не дозволяє виникнути ситуації, коли підприємство стикається з фінансовими збитками та іншими втратами.

Таким чином, управління ризиками потрібно розглядати у більш широкому розумінні ніж як один з методів фінансового менеджменту. Управління ризиком базується на результатах оцінки ризику, техніко-технологічному і економічному аналізі потенціалу та середовища функціонування діючого підприємства, а також на прогнозуванні нормативної бази господарювання, економіко-математичних методах, маркетингових та інших дослідженнях. Окрім того, управління ризиками включає в себе розробку стратегії і тактики.

Сучасні дослідники пропонують різні алгоритми оцінки ризиків. Один із варіантів представлено на рис. 3.1.

На стадії «Отримання та обробка інформації» проводиться вибір факторів ризику, вплив яких на діяльність підприємства потрібно зменшити. Основна мета «аналізу ризику» – встановити гранично допустимий ризик для певного виду випадків, а для досліджених і відомих факторів ризику – значення гранично допустимих значень ризику.

Рис. 1.1. Схема комплексної оцінки ризиків організації

Кількісний та якісний – це два основних види аналізу ризиків. На основі отриманої інформації проводиться якісний і кількісний аналіз ризиків.

На рисунку 1.2 наведено процедури, які застосовуються при аналізі ризиків.

Рис. 1.2. Процедура аналізу ризиків організації

Основна специфічна особливість якісного підходу в дослідженні ризиків полягає в тому, що спочатку проводиться ідентифікація ризиків, а потім вартісна оцінка наслідків ризику і розроблених заходів боротьби з ними. Якісний аналіз повинен проводитися на стадії розробки бізнес-плану. Кількісний аналіз, який базується на інструментарії теорії ймовірності та математичної статистики, складається в числовому вимірі з впливу змін ризикових факторів проекту на зміну ефективності проекту і спирається на базисний варіант бізнес-плану проекту та проведений якісний аналіз [8].

Основні методи якісного аналізу наведені в табл. 1.3.

Таблиця 1.3

Основні якісні та кількісні методи дослідження ризиків організації

Кількісні методи аналізу ризиків організації представлені в табл. 1.4.

За ідентифікацію всіх можливих ризиків відповідає якісний аналіз, який визначає фактори ризику, послідовність робіт, при виконанні яких виникає ризик. За виявлення розміру збитку від різних підвидів ризику відповідає кількісний аналіз, який виявляє причини, джерела ризику і величину ймовірних наслідків.

Таблиця 1.4

Основні кількісні методи дослідження ризиків організації

Саме система контролю і діагностики банкрутства близька до дослідження та оцінки фінансових ризиків, оскільки за основу беруться всі аналогічні фінансово-економічні показники, що визначають «здоров'я підприємства».

В даний час найбільш поширеним є: двофакторна модель, коефіцієнти Альтмана, чотирифакторна модель Таффлера, експертні оцінки, доцільність витрат, аналітика. Однак для оцінки величини і ймовірності ризику використання тільки математичного апарату, обумовленого набором вихідного інформаційного потоку, мало. Переваги та недоліки даних методів представлені у табл. 1.5.

Таблиця 1.5

Переваги і недоліки основних методів оцінки ризиків організації

Статистичний спосіб оцінки ризиків вивчає інформаційний масив збитків і прибутків даного підприємства, визначається розмір і частота

ризикового випадку. На основі виявленої закономірності визначається прогноз перспективного стану системи.

Експертні оцінки дозволяють, узагальнюючи думки фахівців про ймовірність збитків, отримати величину допустимого ризику або величину втрат. Експерту пропонується з переліку можливих оцінити ймовірність настання ризиків, використовуючи певну шкалу від 0 (несуттєвий ризик), до 100 (ризикова ситуація настане обов'язково). Потім визначається суперечливість оцінок за допомогою коефіцієнта конкордації або іншої методики, коли максимальна різниця між оцінками двох експертів за видами ризику не перевищує 50 (формула 1.1):

(1.1)

де a , b – оцінки експертів.

За участю декількох експертів – попарно порівнюються думки всіх експертів. Експертна оцінка підприємницького ризику залежить від кваліфікації експертів, що безпосередньо визначає якість прогнозу і управлінського рішення.

Серед найбільш поширених методів отримання експертних оцінок можна виділити: метод «Делфі» (за допомогою опитувань, інтерв'ю, мозкових штурмів домагаються максимальної однотайності експертів при визначенні управлінського рішення), метод «Снігової кулі» (розгляд всіх можливих альтернатив, і ймовірностей, що призводить до лавиноподібного збільшення інформаційного потоку), метод «Дерева цілей» (структуризація мети до рівня робіт прогнозованих і керованих), метод «Комісії круглого столу» (обговорення кількох поглядів на проблему з метою винесення найбільш правильного рішення), метод евристичного прогнозування (на основі евристичних прийомів і логічного аналізу прогнозної моделі побудова і подальше усічення дерева пошуку експертної оцінки), матричний метод

(розглядається з позицій аналізу доцільності витрат, побудови кривої ризиків або аналогій).

Таким чином, існує сукупність методів визначення ймовірності втрат, які дозволяють зробити приблизну оцінку загального обсягу ризиків для підприємства. Підприємство, здійснюючи свою діяльність, може відмовитися від реалізації того чи іншого рішення, пов'язаного з ризиками, причому дані методи можуть застосовуватися щодо значних ризиків як на стадії попереднього опрацювання рішення, так і в процесі діяльності як коригуючий вплив в разі несанкціонованого зростання ризиків.

На сьогоднішній день існує велика кількість методів мінімізації ризику. Основні способи мінімізації ризиків наступні:

- ухиляння від ризику;
- розподіл ризику між учасниками;
- страхування ризику;
- самострахування;
- диверсифікація;
- лімітування;
- здійснення альтернативного планування;
- створення гнучкої структури виробництва;
- створення резервних фондів;
- моніторинг інформації;
- навчання і тренування;
- застосування гнучких технологій.

Страховання є одним з основних методів управління ризиками, що зумовлені негативним впливом зовнішнього навколишнього середовища, причому, як правило, страхуються ті ризики, які виникають як результат впливу макросередовища і не піддаються управлінню. Знижуючи можливий збиток, страхування дозволяє стабілізувати доходи підприємства і уникнути негативного впливу зовнішнього середовища. Також підприємство може

скористатися в разі настання ризикової події створеними резервами (самострахування).

Суть методу страхування полягає в поділі відповідальності за результат управлінського рішення, при якому ризикова діяльність не виражається в серії нових збитків. Основними напрямками тут є диференціація і лімітування.

Диференціація має на увазі повторюваність основних елементів системи, що забезпечують конкурентні переваги, і, при цьому, є критичними з позиції ймовірності ризику. Просторовий розподіл джерел виникнення збитків дозволяє отримати бажаний рівень ризику для систем життєзабезпечення підприємства або для продовження функціонування.

Лімітування, як інструмент зниження ризиків, призначений для нівелювання піків господарської діяльності підприємства, дозволяє встановити економічно обґрунтовані межі функціонування систем підприємства. Лімітування знаходить відображення в плануванні діяльності підприємства, як ситуаційний план дій в різних ситуаціях, обумовлених економічними факторами (вартість сировини, енергоносіїв, зміни попиту на продукцію підприємства і ін.).

Ефективними методами управління ризиками є розподіл ризику, резервування коштів, хеджування. Розподіл ризику (можливої шкоди) проводиться між учасниками господарської діяльності таким чином, що кожен учасник відповідає за «своїм» ризиком, а можливі втрати кожного учасника, таким чином, стають не критичними.

Резервування грошових коштів, або ж їх мобілізація на покриття можливих збитків, що залишаються всередині підприємства і призначені для формування резервів різного роду, не дозволяють розподілити відповідальність за управлінськими рішеннями з іншими учасниками господарської діяльності, але дозволяють забезпечити ритмічність функціонування підприємства в разі збільшення негативного впливу зовнішнього навколишнього середовища.

Хеджування, тобто страхування від можливих втрат через цінові ризики за допомогою укладення рівноважної угоди за рівною, але протилежною позицією на іншому ринку дозволяє в достатній мірі забезпечити підприємство від кон'юнктурних коливань цін.

Проте кожен з вищеперерахованих методів зниження ризиків має також і недоліки, що представлені у табл. 1.6.

Таблиця 1.6

Основні недоліки методів зниження ризиків організації

Таким чином, використання методів зниження ризиків діяльності підприємства дозволяє ефективно оцінювати ризик і підвищувати рівень доходу та прибутку, однак це потребує всебічної та комплексної оцінки і достовірних прогнозів з розвитку.

Перераховані вище способи зниження ризиків дозволяють підприємствам більш стабільно функціонувати в сучасних умовах динамічно мінливої економіки України. Однак всі перераховані методи починають працювати тоді коли ризик реалізувався (або обов'язково повинен реалізуватися) у збитках і втратах. Такий підхід до побудови ефективної системи управління ризиками не відповідає принципу проактивності: не потрібно закладати в кошторис витрат підприємства витрати на усунення наслідків ризику, потрібно закладати витрати на недопущення виникнення ризику. При такому підході превентивні та адекватні заходи дозволяють знизити витрати на ризик, а також вибрати оптимальний рівень ризику, який визначається мінімальними витратами.

Отже, ризик – це економічна категорія, що характеризує можливість відхилення фактичного стану від запланованого під впливом невизначеності у господарських відносинах.

Поняття «ризик» в даний час не є сталим, а сам термін «ризик» пройшов досить тривалий історичний період розвитку. До того ж існування невизначеності і ризику є невід'ємним компонентом підприємницької

діяльності. На сьогодні немає однозначного розуміння сутності ризику. Це пояснюється, зокрема, багатоаспектністю цього явища.

Таким чином, можна розглядати термін «ризик» як економічну категорію, що визначається, з одного боку, як загроза того, що підприємство зазнає втрат у вигляді додаткових витрат або отримає доходи нижчі за ті, на які воно розраховувало, а з іншого – як небезпека можливої втрати ресурсів або недоотримання доходів у порівнянні з плановим варіантом, який розрахований на раціональне використання потенціалу підприємства.

При розробці та реалізації управлінських рішень з мінімізації наслідків впливу чинників невизначеності формується ризик отримати помилку «першого» або «другого роду». Помилка «першого роду» полягає в недосягненні планових показників діяльності підприємства, що виражається в планових витратах, але недоотриманні доходів. Помилка «другого роду» полягає в перевищенні планових показників діяльності підприємства, що виражається в непропорційному збільшенні витрат у порівнянні зі зростанням доходів. Помилка «першого роду» формується як результат зміни ринкової кон'юнктури, а помилка «другого роду» є результатом непрофесіоналізму системи управління підприємством.

Сучасні підходи до вирішення проблем, пов'язаних з ризиком господарської діяльності, не в повному обсязі відображають роль і значення людини в системі управління ризиками підприємства. Мотиваційні, управлінські, професійно кваліфікаційні, соціально-психологічні, фізіологічні ризики, зумовлені участю людини у виробничо-господарській діяльності підприємства, найчастіше є єдино реальними ризиками.

Отже, ризик визначає можливість відхилення, тобто неспівпадіння запланованого і фактично одержуваного результату рішення, що зумовлюється наявністю певної кількості обмежень мотиваційного, управлінського, професійно-компетентнісного, соціально-психологічного і фізіологічного характеру.

Таким чином управління ризиками – це моделювання можливості відхилення, тобто неспівпадіння запланованого і фактично одержуваного результату рішення, що зумовлюється дією певних обмежень мотиваційного, управлінського, професійно компетентнісного, соціально-психологічного і фізіологічного характеру.

Розгляд категорій «ризик» і «управління ризиком» з даних позицій дозволяє трансформувати підхід до оцінки ймовірності та наслідків ризику з фінансовоорієнтованого на кадровоорієнтований. Базовим елементом сучасної системи управління є людина – джерело і власник інтелектуального потенціалу, причому більша частина отриманого економічного ефекту підприємства стає результатом застосування загальнонаукових, нормативних і дескриптивних знань.

Особливі властивості економічного знання в інтелектуальному потенціалі людини полягають в тому, що на відміну від загальнонаукових, вони розглядають досить вузький діапазон штучних систем і діяльність людини як економічного агента, разом з тим і з тих же причин захоплюють більш широку область, ніж традиційні технологічні та галузеві знання.

Людський потенціал – це здатність пропонувати неочевидні рішення, він джерело оновлення і прогресу. Головне призначення людського потенціалу підприємства – створення і вдосконалення ефективної системи управління, що забезпечує розширення підприємства, підвищення його конкурентоспроможності, інгібування ризиків виробничо-господарської діяльності. Одним з основних показників людського потенціалу підприємства є здатність адаптуватися до змін зовнішнього навколишнього середовища, інвертувати знак впливу з негативного на позитивний, перетворювати загрози в можливості. При якісному управлінні максимальна сума прибутку від інвестицій в людський потенціал майже втричі перевищує прибуток від інвестицій в основні фонди підприємства.

Розвиток людського капіталу підприємства відбувається через навчальні програми та програми підготовки і підвищення кваліфікації, що

підвищує конкурентоспроможність працівників, дозволяє отримати навички системного управління, коли підприємство розглядається не як моноструктура, а як елемент системи вищого рівня. При такому підході до формування людського капіталу керівник підходить до управління підприємством з позиції теорії стейкхолдерів – зацікавлених сторін.

При досягненні цілей діяльності організації слід брати до уваги різноманітні інтереси різних зацікавлених сторін, які будуть представляти якийсь тип неформальної коаліції. Між ними можуть існувати різні відносини. Однак усіх стейкхолдерів можна розглядати як єдине суперечливе ціле, рівнодіюча інтересів частин якого буде визначати траєкторію розвитку організації, яка, як правило, спрямована на отримання прибутку.

Враховуючи сучасне розуміння процесу управління ризиком як частини стратегічного управління організацією, приходимо до висновку, що на сучасному підприємстві система управління ризиками не просто повинна бути як така, а органічно інтегруватися в систему планування та управління підприємством. Наявність системи управління ризиками на підприємстві дасть можливість ідентифікувати наявні ризики, визначити рівень небезпеки та застосовуючи певні методи і техніку управління ризиками зменшити їх негативний вплив на фінансово-господарську діяльність підприємства.

Дослідження процесу управління ризиками у Приватному підприємстві «Гарантія–Техсервіс» проведено у другому розділі кваліфікаційної роботи.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ У ПРИВАТНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ «ГАРАНТІЯ–ТЕХСЕРВІС»

2.1. Соціально-економічна характеристика системи управління ПП «Гарантія–Техсервіс»

Приватне підприємство «Гарантія–Техсервіс» діє на основі приватної власності з використанням найманої праці. Закон не висуває будь-яких вимог до мінімального статутного капіталу приватного товариства. Структура корпоративного управління і режим майна ПП «Гарантія–Техсервіс» визначаються його засновником на власний розсуд.

Основним видом діяльності ПП «Гарантія–Техсервіс» є:

управління нерухомим майном за винагороду або на основі контракту;

діяльність агентств зі стягування орендної плати;

надання в оренду автомобілів і легкових автотранспортних засобів.

Юридична адреса ПП «Гарантія–Техсервіс»: 36003, м. Полтава, вул. Балакіна, 20.

2.2. Організація процесу управління ризиками у ПП «Гарантія– Техсервіс»

Процес управління ризиками в ПП «Гарантія–Техсервіс» включає виконання таких процедур, що відображені на рис. 2.3: планування управління ризиками; ідентифікація ризиків; якісна оцінка ризиків; кількісна оцінка; планування реагування на ризики й моніторинг і контроль ризиків.

Рис. 2.3. Процес управління ризиками у ПП «Гарантія–Техсервіс»

Ідентифікація ризиків визначає, які ризики спроможні вплинути на ПП «Гарантія–Техсервіс», і документує їх характеристики та повинна залучати якнайбільше учасників: менеджерів проекту, замовників, користувачів, незалежних фахівців.

Якісна оцінка ризиків – це процес представлення якісного аналізу ідентифікації ризиків і визначення тих із них, що вимагають швидкого реагування. Така оцінка ризиків визначає ступінь важливості ризику й вибирає спосіб реагування.

Кількісна оцінка ризиків установлює ймовірність виникнення ризиків і вплив їх наслідків на проект, що дає змогу групі управління проектами правильно ухвалювати рішення й уникати невизначеностей.

Кількісна оцінка ризиків сприяє визначенню: імовірності досягнення кінцевої мети проекту; ступеня впливу ризику на проект й обсяги непередбачених витрат і матеріалів, які можуть знадобитися; ризики, що потребують якнайшвидшого реагування та більшої уваги, а також вплив їх наслідків на проект; фактичні витрати, передбачувані терміни закінчення.

Останній етап управління ризиками на підприємстві – їх мінімізація, що включає розробку методів і технологій зниження негативного впливу ризиків на ПП «Гарантія–Техсервіс».

Ця процедура містить ідентифікацію й розподіл кожного ризику за категоріями. Ефективність розробки реагування прямо визначає, якими будуть наслідки впливу ризику на ПП «Гарантія–Техсервіс» – позитивними чи негативними.

Усі способи зниження ризику в ПП «Гарантія–Техсервіс» поділяються на зовнішні та внутрішні. До зовнішніх способів зниження ризику в

ПП «Гарантія–Техсервіс» відносять страхування ризику, страхування відповідальності, диверсифікація, розподіл ризику.

Страхування ризику – один із найчастіше використовуваних методів зниження ризику в ПП «Гарантія–Техсервіс». В умовах ринку особливу актуальність має страхування від комерційних, технічних, правових і політичних ризиків. Страхування стає не лише методом захисту господарювання ПП «Гарантія–Техсервіс» від стихійних лих, але й захистом від несприятливих змін економічної кон'юнктури. Воно допомагає впорядкуванню фінансових і юридичних взаємозв'язків між різними учасниками ринкових відносин.

Однією зі специфічних форм страхування фінансових ризиків є хеджування, яке дає змогу виключити або обмежити ризики фінансових операцій через несприятливі зміни курсу валют, цін на товари, послуги, відсоткових ставок тощо в майбутньому. Існує два класи операцій хеджування, які є основою формування стратегій поведінки інвесторів на фондовому ринку:

хеджування на підвищення або хеджування покупкою, що являє собою біржову операцію з купівлі термінових контрактів. Цей вид хеджування застосовується тоді, коли потрібно застрахуватися від імовірних підвищень цін на деякі активи в майбутньому. Воно дає змогу встановити купівельну ціну набагато раніше, ніж буде куплено товар;

хеджування на зниження або хеджування продажів – це біржова операція, пов'язана з продажем термінового контракту на будь-який актив (товар), зі страхуванням від майбутнього падіння цін на нього.

Страхування відповідальності – це галузь страхування, де об'єктом виступає відповідальність ПП «Гарантія–Техсервіс» перед третіми юридичними або фізичними особами, котрі можуть зазнати збитків унаслідок будь-якої дії або бездіяльності страхувальника.

Диверсифікація – це процес розподілу коштів, що інвестуються, між різними об'єктами вкладення, які безпосередньо не пов'язані між собою. У

такому випадку, якщо в результаті непередбачених подій один вид діяльності буде збитковим, інший усе ж приноситиме прибуток. Це врятує ПП «Гарантія–Техсервіс» від банкрутства й дасть йому змогу продовжити функціонування;

Розподіл ризику означає, що одна сторона (трансфер), яка наражається на ризик виникнення збитків, знаходить партнера (трансфері), котрий може прийняти на себе її ризик. Існує, як мінімум, три причини, через які розподіл ризику вигідний як для сторони, яка його передає, так і для приймаючої:

утрати, що є великими для сторони, яка передає ризик, можуть бути незначними для іншої, яка приймає на себе ризик;

приймаюча ризик сторона може знати кращі способи та мати кращі можливості для скорочення можливих утрат, ніж та, яка передає ризик;

приймаюча ризик сторона може перебувати в кращій позиції для скорочення втрат або контролю за господарським ризиком.

До внутрішніх способів мінімізації ризику в ПП «Гарантія–Техсервіс» потрібно віднести:

резервування засобів – в ПП «Гарантія–Техсервіс» створюються страхові запаси сировини, матеріалів і комплектуючих, резервні фонди грошових коштів, устанавлюються ніби наперед нові контакти й зв'язки;

лімітування – це система обмежень як зверху, так і знизу, що сприяє зменшенню ступеня ризику (під час продажу товарів у кредит);

забезпечення якості виготовленої продукції відповідно до вимог замовників на основі безконфліктних і довірливих відносин. Причинами ризику незадовільної якості в ПП «Гарантія–Техсервіс» є неякісний і недобросовісний контроль. Ризик непідписання контракту на довгострокову перспективу пов'язаний, зазвичай, із конкуренцією на вітчизняному й світовому ринках. Тому ПП «Гарантія–Техсервіс», намагаючись бути конкурентоспроможним у сучасній ринковій кон'юнктурі, повинно забезпечувати необхідну якість продукції, послуг та прийнятну для замовника ціну, не забуваючи при цьому своїх інтересів;

бізнес-планування. Ефективне планування дає можливість керівництву ПП «Гарантія–Техсервіс» передбачити економічні коливання й пристосуватися до змін кон'юнктури ринку, знизивши в такий спосіб рівень ризику;

управлінське консультування. Світова практика розвитку бізнесу та підприємницької діяльності свідчить про широке використання інституту консультантів, як зовнішніх, так і внутрішніх. Система консалтингових фірм посідає доволі вагоме місце в інфраструктурі ринкової економіки. В ПП «Гарантія–Техсервіс» усвідомлюють потребу такого консультування, за якого консультант здійснює не лише локальне виправлення «вузьких» проблем, а й, поглиблено вивчаючи специфіку клієнтської організації, займається комплексним питанням стратегічного розвитку цього підприємства.

У реальних господарських ситуаціях, в умовах дії великої кількості чинників ризику, можуть використовуватися різноманітні способи зниження кінцевого рівня ризику, який впливає на ті чи інші сторони діяльності ПП «Гарантія–Техсервіс». Тому їх правильний вибір відіграє важливу роль у системі управління ризиком ПП «Гарантія–Техсервіс». Отже, комплексний підхід до управління ризиком дає змогу ПП «Гарантія–Техсервіс» ефективніше використовувати ресурси та розподіляти відповідальність, покращувати результати роботи підприємства й забезпечувати її безпеку від дії ризику.

Для оцінки ризиків у ПП «Гарантія–Техсервіс» звертаються до таких методів.

Сутність статистичного методу полягає у вивченні статистики втрат і прибутку, що мали місце в ПП «Гарантія–Техсервіс», з метою визначення ймовірності події та установа ризику.

Головними інструментами цього методу розрахунку ризику є: ймовірність настання випадкової події, середнє очікуване значення

досліджуваної випадкової величини, дисперсія, стандартне (середньоквадратичне) відхилення та коефіцієнт варіації.

Під ймовірністю появи випадкової величини як міри ризику (R) мається на увазі ймовірність виникнення збитків або недоодержання доходів порівняно з прогнозованим варіантом (формула 2.1):

$$R = p(x) \tag{2.1}$$

де x – випадкова величина збитку;

$P(x)$ – ймовірність виникнення збитку.

В ПП «Гарантія–Техсервіс» у сфері оцінки ризику використовується емпірична шкала ризику, представлена у табл. 2.8.

Таблиця 2.8

Емпірична шкала допустимого рівня ризику для статистичного методу, що прийнята в ПП «Гарантія–Техсервіс»

Ця міра є досить умовною. По-перше, вона є суб'єктивною. По-друге, в оцінці ризику велику роль відіграє не тільки ймовірність, з якою збиток є можливим, а й сама величина збитку. Адже збиток в одну грошову одиницю й у мільйон грошових одиниць, що відбувся з однаковою ймовірністю, оцінюється в ПП «Гарантія–Техсервіс» як зовсім різний ризик.

Не менш важливим є і зіставлення цього статистичного показника з майновим станом суб'єкта, яка перебуває у ризиковій ситуації, тому що втрати, які для одного підприємства є неприпустимими, для іншого можуть здаватися незначними.

З огляду на це, у низці праць, зокрема [3; 4; 9; 10; 11], вводиться поняття областей чи зон ризику.

Областю ризику називається деяка зона загальних втрат ринку, в межах якої ці втрати не перевищують граничного значення встановленого рівня ризику. Виокремлюють чотири зони ризику: безризикова зона, зона

допустимого ризику, зона критичного ризику та зона катастрофічного ризику [10; 11].

У процесі прийняття економічних рішень про допустимість та доцільність ризику важливо з'ясувати ймовірність того, що збитки (ризик) не перевищать певного рівня та знаходяться в межах певної зони (формула 2.2), тобто:

(2.2)

де x_0 – граничне значення певного рівня збитку.

Значним недоліком є і те, що статистичний метод сприймає ризик як цілісну величину та не аналізує джерела виникнення ризику в ПП «Гарантія–Техсервіс».

Ще один метод, що використовується в ПП «Гарантія–Техсервіс», це – метод аналізу доцільності витрат – ґрунтується на тому, що витрати по кожному конкретному напрямку підприємницької діяльності, а також по окремих її елементах, мають неоднаковий ступінь ризику. Інакше кажучи, ступінь ризику різних напрямів діяльності ПП «Гарантія–Техсервіс» та ступінь ризику по окремих елементах витрат усередині одного і того ж напрямку діяльності підприємства неоднакова.

Визначення ступеня ризику шляхом аналізу доцільності витрат орієнтоване на ідентифікацію потенційних зон ризику. Для цього стан за кожним із елементів витрат поділяється на області ризику, що є зоною загальних витрат, у межах яких конкретні витрати не перевищують граничного значення встановленого рівня ризику:

- область абсолютної стійкості;
- область нормальної стійкості;
- область нестійкого стану;
- область критичного стану;
- область кризового стану.

Ступінь ризику у кожному з цих випадків описано в табл. 2.9.

Таблиця 2.9

Ризикові області діяльності ПП «Гарантія–Техсервіс»

Після того, як на основі даних минулих періодів розраховано ступінь ризику, кожна стаття витрат аналізується на предмет її ідентифікації областям ризику і максимальних втрат. При цьому ступінь ризику всього напряду підприємницької діяльності ПП «Гарантія–Техсервіс» відповідає максимальному значенню ризику за елементами витрат.

Перевага цього методу полягає в тому, що знання статті витрат із максимальним ризиком дає змогу знайти шляхи зниження ризику. Недоліком методу є те, що ПП «Гарантія–Техсервіс» не має змоги проаналізувати джерела ризику, а приймає його як цілісну величину, ігноруючи його складові.

Існують і ситуації, коли з різних причин, значною мірою у зв'язку з недостатністю статистичних даних або із сумнівом їх вірогідності, використати статистичні або розрахунково-аналітичні методи не можливо. У таких випадках широко застосовуються інші методи, що спираються на досвід та інтуїцію фахівців, тобто евристичні методи чи методи експертного оцінювання. Характерною особливістю цих методів та моделей їх реалізації є відсутність математичних доказів оптимальності рішення та використання людини як так званого «вимірювального приладу» для отримання кількісних оцінок процесів і суджень.

За допомогою методів експертних оцінок ефективно вирішуються такі важливі для аналізу ризику завдання, як: виявлення джерел і причин ризику, ідентифікація всіх можливих ризиків, виявлення шляхів зниження ризику, складання сценаріїв на випадок реалізації ризиків, прогнозування дій конкурентів тощо.

Основне призначення оцінки ризику – дати суб'єкту управління ПП «Гарантія–Техсервіс» необхідні дані для прийняття рішень про

доцільність участі у тому чи іншому проекті й передбачити заходи для захисту від можливих фінансових втрат. При кількісному аналізі ризику можуть бути використані різні методи оцінювання. Чим досконалішими є методи кількісної оцінки, тим меншим стає чинник невизначеності. Однак проведений аналіз наявних методів оцінки ризиків, які певною мірою знаходять застосування у ПП «Гарантія–Техсервіс», свідчить про серйозну необхідність подальшої їх розробки. Жоден з методів, що застосовується не є універсальним і лише їх комбінування може дозволити оцінити ризики, що впливають на господарюючий суб'єкт, з достатнім ступенем точності. З огляду на це, необхідно не тільки подальше вдосконалення застосування наявних методів в ПП «Гарантія–Техсервіс», а й створення комплексного методу оцінки ризиків, який би комбінував у собі переваги розроблених методів і водночас мінізував їх недоліки.

Розробці напрямів удосконалення процесу управління ризиками у Приватному підприємстві «Гарантія–Техсервіс» присвячено третій розділ кваліфікаційної роботи.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ У ПРИВАТНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ «ГАРАНТІЯ– ТЕХСЕРВІС»

3.1. Система ризик-менеджменту ПП «Гарантія–Техсервіс»: складові елементи та етапи формування

Прояв ризикової ситуації в ПП «Гарантія–Техсервіс» полягає у відхиленні фактичних значень критичних показників від нормального, стійкого, середнього або альтернативного рівнів.

Ризик є елементом результатів виконання будь-якого управлінського рішення в ПП «Гарантія–Техсервіс» в силу того, що невизначеність – неминуча умова господарювання. Оскільки повністю уникнути ризиків неможливо, то ними можна і потрібно усвідомлено управляти, враховуючи те, що всі види ризиків пов'язані між собою і їх рівень не є статичним, а постійно змінюється під впливом змін у зовнішньому і внутрішньому середовищі.

Ризик-менеджмент є частиною ефективного управління ПП «Гарантія–Техсервіс». Він замінює традиційний підхід, пасивний і оборонний, оснований на повній передачі ризиків страховим компаніям, підходом активним, наступальним, що базується на оволодінні ризиком, впевненості в наявності багатоваріантності рішень існуючих проблем. Саме останній підхід і визначає необхідність формування та реалізації ефективною системи управління ризиками в ПП «Гарантія–Техсервіс».

Максимальне покриття ризиків ПП «Гарантія–Техсервіс» буде досягтися за рахунок того, що система складена з блоків, в межах кожного пропонується кілька різнопланових інструментів (рис. 3.1).

Рис. 3.1. Система ризик-менеджменту ПП «Гарантія–Техсервіс»

Система управління ризиком є підсистемою управління ПП «Гарантія–Техсервіс», тому вона повинна мати чітке місце в системі управління підприємством, відповідати ієрархії управління підприємством на всіх його рівнях і, відповідно, мати горизонтальні і вертикальні двосторонні зв'язки з елементами системи управління підприємством, взаємодія з якими необхідна для його функціонування.

Можна виділити ключові чинники, що визначають ефективність впроваджуваної в ПП «Гарантія–Техсервіс» системи управління ризиками: інтеграція оцінки ризиків в стратегічні та оперативні процеси.

Оскільки процес управління ризиками стає невід'ємною частиною оперативного управління, менеджери стають більш обачними при прийнятті рішень; впровадження більш ефективної аналітичної техніки. Виявлення ризиків на рівні бізнес-процесів призводить до прийняття більш зважених управлінських рішень; підвищення ефективності у вимірі та моніторингу конкретних ризиків.

Підготовка звітів в ПП «Гарантія–Техсервіс» за ключовими ризикам дозволить обмінюватися знаннями з різних аспектів управління ризиками; зменшення кількості негативних подій у порівнянні з середніми показниками по галузі; зниження витрат на залучення капіталу. Ефективна система управління ризиками дає ПП «Гарантія–Техсервіс» можливість залучати фінансування на більш вигідних умовах і позитивно впливає на її капіталізацію. При аналізі ризиків ПП «Гарантія–Техсервіс» повинно використовувати як кількісні, так і якісні методи аналізу. Використання максимально широкого спектру методів аналізу дозволяє максимально повно оцінити ризики, а також знижує ймовірність некоректної оцінки.

Для кожної організації профіль ризиків, а також сукупність конкретних дій і рішень у питаннях ризик-менеджменту носять унікальний характер з

огляду специфіки діяльності підприємства, його корпоративної культури, сформованої структури управління, форми власності, органів управління тощо. Проте, незважаючи на індивідуальний погляд на процес інтегрованого ризик-менеджменту, досвід і практика провідних зарубіжних і вітчизняних підприємств дозволяють вибудувати загальний алгоритм побудови системи управління ризиками в ПП «Гарантія–Техсервіс».

Процес побудови системи ризик-менеджменту доцільно здійснювати в кілька послідовних етапів (рис. 3.2).

Рис. 3.2. Формування адаптивної системи ризик-менеджменту ПП «Гарантія–Техсервіс»

Створення адаптивної системи ризик-менеджменту ПП «Гарантія–Техсервіс» являє собою замкнутий і циклічний процес, для здійснення якого, виходячи з поточного стану внутрішньої і зовнішнього середовища підприємства, кожен з його елементів модифікується в сфері своїх функцій і завдань.

Від динаміки зовнішнього і внутрішнього середовища ПП «Гарантія–Техсервіс» залежить період проходження одного циклу. Формування системи управління ризиком ПП «Гарантія–Техсервіс» починається з визнання існування ризику як у зовнішньому, так і у внутрішньому середовищі підприємства.

Наступним етапом є постановка цілей. Виходячи з нескінченної безлічі можливих подій, а відповідно і ризикових ситуацій, керівництво ПП «Гарантія–Техсервіс» повинно в повній мірі усвідомити, які саме події можуть вплинути на організацію і наскільки значимі можуть бути їх наслідки. При розгляді даних питань необхідно враховувати специфіку діяльності підприємства і чітко розділяти потенційно можливі події як прямі так і непрямі.

Наступним кроком є оцінка за ступенем впливу на діяльність ПП «Гарантія–Техсервіс». Використовуючи отримані дані, керівництво ПП «Гарантія–Техсервіс» повинно визначити пріоритетні напрямки функціонування системи ризик-менеджменту, оскільки в кожному виді бізнесу є набір параметрів, які характеризують здатність організації до розвитку і досягненню цілей. До них можна віднести прибуток, частку ринку, обсяг оборотів тощо. Проте для різних підприємств всі ці характеристики бізнесу мають різну значимість. Тому важливо оцінити не тільки величину і ймовірність втрат, але і актуальність ризику.

Наступним етапом створення системи управління ризиками є інтеграція філософії в корпоративну культуру ПП «Гарантія–Техсервіс». При цьому кожен із співробітників, залучених в функціонування системи управління ризиком, в рамках своїх компетенцій, зобов'язаний усвідомлювати стратегічні цілі ПП «Гарантія–Техсервіс».

Наступним етапом побудови системи управління ризиком підприємства є моніторинг внутрішнього і зовнішнього середовища на предмет виявлення потенційних подій, які можуть вплинути на функціонування ПП «Гарантія–Техсервіс». Потенційні події, вплив яких буде негативним, є ризиками, які вимагають оцінки та реагування на них з боку керівництва. Події з малою ймовірністю виникнення не повинні ігноруватися, якщо їх вплив на досягнення ключової для підприємства цілі є суттєвим.

Існує два рівні для визначення події: на рівні підприємства і на рівні видів діяльності. Такий поділ допомагає зосередити процес оцінки ризику за основними господарськими підрозділами або функціями: виробництво, продаж, маркетинг, розробка технології, інновації.

Наступним етапом є оцінка ризиків, яка дозволяє ПП «Гарантія–Техсервіс» враховувати, якою мірою потенційні події можуть вплинути на досягнення його цілей. Керівництво оцінює події з двох точок зору – ймовірності виникнення та ступенем впливу і використовує для цього

симбіоз кількісних і якісних методів. Ключовим елементом, відповідальним за ефективність системи управління ризику, є елемент контролю та моніторингу, що відповідає за оцінку ефективності діяльності даного механізму, а отже, і за необхідність його перегляду та зміни на вищих і середніх рівнях ієрархії. Система обліку та моніторингу включає в себе два основних елементи: моніторинг ризикостворюючих факторів підприємства та моніторинг ризикових подій, що сталися в ПП «Гарантія–Техсервіс».

Моніторинг внутрішніх подій вимагає наявності адекватної ERP-системи підприємства і розвиненою аналітики обліку. Механізми управління ризиками ПП «Гарантія–Техсервіс» повинні бути організовані, як правило, таким чином, щоб забезпечувати самоперевірку на постійній основі. Чим глибше і ефективніше процес поточного моніторингу, тим менше виявляється потреба у проведенні додаткових перевірок.

Ключовими умовами, за яких процес управління ризиками буде найбільш ефективним між різними елементами системи є такі.

1. Управління ризиками має відповідати вимогам системності, що дозволяє не тільки моделювати процеси функціонування в рамках ПП «Гарантія–Техсервіс», а й інтегрувати модель суб'єкта у зовнішнє середовище, встановлювати, характеризувати та оцінювати зв'язки з іншими господарюючими та регулюючими суб'єктами.

2. Управління ризиками може бути ефективним лише за наявності точної, достовірної, повної та актуальної інформації, на підставі якої приймаються управлінські рішення в ПП «Гарантія–Техсервіс». Аналізуючи роль інформації в прийнятті управлінських рішень, слід зазначити, що проблеми, пов'язані з невизначеністю, виникають не тільки за нестачею інформації, але й за її надлишком. Нестача інформації може завадити побачити весь спектр взаємозв'язків між елементами системи у визначеній ситуації. А надлишок інформації викликає навантаження аналітичного процесу через виникнення великої різноманітності зв'язків між різними елементами системи. В результаті в обох випадках потрібне проведення роботи з

оптимізації інформації під завдання, оскільки для прийняття рішень потрібна тільки релевантна інформація.

3. Наявність точного інструментарію вимірювання ризику. Можливість кількісної оцінки ймовірності реалізації подій дозволяє кардинально розрізнити ситуацію ризику та ситуацію невизначеності. Оскільки ризикова ситуація постає як різновид невизначеності, у межах можна визначити ймовірність реалізації управлінських рішень з урахуванням впливу екзогенних і ендогенних чинників. У ризикових ситуаціях необхідна кількісна оцінка наслідків прийнятих рішень, що неможливо зробити за невизначеності. Ризикуючи, доцільно обрати таку альтернативу, яка з найбільшою мірою ймовірності дозволить досягти бажаних результатів ПП «Гарантія–Техсервіс».

4. Ризик, будучи інтегральною величиною, поєднує як ймовірність реалізації рішення, так і його наслідки для ПП «Гарантія–Техсервіс». Головним завданням є визначення рівня ризику, оскільки не можна прийняти оптимальне рішення, поки ризик не оцінений.

5. Наявність системи адаптації до умов ПП «Гарантія–Техсервіс» результатів аналізу досвіду управління ризиками інших суб'єктів господарювання. Це пов'язано з тим, що за деяких ризиків єдиним способом виміру залишається їх суб'єктивний спосіб оцінювання. Традиційним підходом залишається самоідентифікація ризиків, що безперервно наводиться персоналом компаній. Тому провідні західні промислові підприємства регулярно здійснюють спеціальні збори щодо мозкових штурмів та виявлення найбільш небезпечних ризиків. Це свідчить, що у цей час аналіз досвіду підприємців є найважливішим елементом процесу виявлення ризику.

6. Наявність системи моніторингу ризиків та результатів реалізації антиризикових заходів у ПП «Гарантія–Техсервіс». Систему моніторингу управління ризиками утворюють сукупність зовнішніх і внутрішніх індикаторів ризиків, адаптивна система класифікації ризиків та виявлення

формування нових, невідомих раніше видів ризиків, сукупність критеріїв, згідно з якими ранжуються ризики та приймаються певні управлінські рішення, інструменти вимірювання екзогенних та ендогенних ризикових факторів зовнішнього середовища та галузі діяльності господарюючого суб'єкта.

7. Управління ризиками в ПП «Гарантія–Техсервіс» має бути організоване таким чином, щоб не лише мінімізувати негативні наслідки управлінських рішень в умовах невизначеності, а й найефективніше використовувати сприятливі умови. Тобто, управління ризиками має включати систему управління ризиком мінімізації втраченої вигоди.

8. Управління ризиками має включати аналітичний інструментарій, що дозволяє виявляти прихований економічний, виробничий та інноваційний потенціали ПП «Гарантія–Техсервіс».

Таким чином, доцільно відзначити необхідність реалізації комплексного підходу до управління ризиками в ПП «Гарантія–Техсервіс».

Беззаперечною умовою ефективної діяльності ПП «Гарантія–Техсервіс» має стати формування системи ризик-менеджменту на підприємстві. Управління ризиками повинен стати невід'ємною складовою системи управління ПП «Гарантія–Техсервіс» у цілому. Оскільки ґрунтовний аналіз, проведення ідентифікації, оцінки та подальшого коригування ступеня ризику необхідні для прийняття стратегічних, інноваційних рішень; прогнозування кон'юнктури ринку, маркетингових досліджень тощо.

Слід враховувати, що на практиці впровадження системи ризик-менеджменту не дає щохвилинного результату і носить довгостроковий характер і націлена на отримання додаткових конкурентних переваг в перспективі. І тільки коли ПП «Гарантія–Техсервіс» кілька разів пройде цикл менеджменту ризиків від їх ідентифікації до вироблення заходів протидії і переконається, що кількість погроз зменшилася, а ризики, що залишилися є прийнятними для його діяльності, можна стверджувати, що система управління ризиками діє.

Процедуру розробки карти ризиків як інструменту управління в системі ризик-менеджменту ПП «Гарантія–Техсервіс» обгрунтовано в наступному параграфі кваліфікаційної роботи.

3.2. Карта ризиків як інструмент управління в системі ризик-менеджменту ПП «Гарантія–Техсервіс»: процедура розробки

Ідентифікація, мінімізація та контроль зовнішніх і внутрішніх ризиків діяльності ПП «Гарантія–Техсервіс» нині є важливим елементом систем економічної безпеки підприємства. Тому розробка та впровадження ефективних інструментів ризик-менеджменту у рамках комплексного підходу до забезпечення економічної безпеки будь-якого виду бізнесу, підприємницької або іншої діяльності набуває у посткризовий період функціонування економіки України особливої актуальності.

Картографування ризиків – потужний аналітичний інструмент, що дозволяє розібратися в ризиках об'єкта господарювання і розмістити їх за пріоритетністю реагування на них суб'єктів економічної безпеки. Адже вершина майстерності в управлінні ризиками – це не тотальне знищення ризиків, а точковий та системний вплив на кожен з них, що зумовлює перетворення проблем на можливість розвитку і успіх бізнесу. Крім того, у багатьох випадках карта ризику є джерелом для створення економічної цінності ПП «Гарантія–Техсервіс».

Побудова карти ризиків може відбуватися як у рамках запровадження системи управління ризиками на рівні ПП «Гарантія–Техсервіс», так і для вирішення відокремленого кола задач з управління ризиками. В залежності від задач і застосовуваної методології, суб'єкт господарювання отримує різні переваги та вигоди [1]. Орієнтовну структуру програми управління ризиками в ПП «Гарантія–Техсервіс» наведено в додатку А.

У загальному розумінні карта ризику – це графічний і текстовий опис обмеженого числа ризиків суб'єкта господарювання, розташованих у таблиці, по одній осі якої вказана сила впливу або значимість ризику, а по іншій – вірогідність або частота його виникнення. Таке її розуміння є традиційним для багатьох західних досліджень.

По вертикальній осі відображається ймовірність втрат (від низької low до високої - high); по горизонтальній осі – значимість ризику або вплив (в грошових одиницях, від low до high).

Тобто, кожен виявлений ризик може бути визначений двома характеристиками (координатами ймовірності втрат і сили впливу) і відображений на площині. Тоді величина ризику в абсолютному вираженні дорівнює добутку ймовірності та впливу [2].

Для правильного нанесення ризиків на карту, для початку їх необхідно класифікувати по категоріям значимості для суб'єкта господарювання (4-6 категорій, наприклад, нейтральні, малозначимі, відчутні, суттєві, критичні, тощо) та по категоріям вірогідності настання (5-7 категорій, наприклад, неймовірні, малоймовірні, ймовірні, найбільш ймовірні, такі, що гарантовано відбудуться, тощо).

Після створення класифікації необхідно пересвідчитись, щоб кожній комбінації значимості/вірогідності був приписаний один вид ризику. Така класифікація, що розміщує кожен ризик у специфічну окрему «категорію» не є обов'язковою, але спрощує процес встановлення пріоритетів, демонструючи позицію кожного окремого ризику щодо інших (збільшує роздільну здатність даного методу) [3].

Після нанесення комбінацій окремими сегментами на карту ризику таким чином, що за кожним сегментом впритул слідує наступний, отримуємо квадрат або прямокутник (у залежності від кількості виокремлених категорій), заповнений меншими квадратами або прямокутниками – зонами ризиків. Після цього між ними необхідно провести ламану лінію – критичну межу терпимості до ризику. Її розміщення на карті визначається суб'єктом

господарювання у залежності від того, які зони ризику є для нього критичними, тобто такими, збитки від яких він не зможе компенсувати.

Ризики, що потрапляють у критичну зону (лежать по праву сторону від критичної межі), необхідно уникати або передавати (страхувати, хеджувати), у той час, як ризики по ліву сторону від критичної межі є керованими, їх можна мінімізувати або компенсувати.

Таким чином, найбільш малоймовірні види ризиків потраплять у так звану червону зону, а ті, з якими суб'єкт господарювання стикається досить часто, у зелену. Ймовірність появи ризику збільшується знизу вгору при просуванні по вертикальній осі, а його вплив збільшується зліва направо по горизонтальній осі.

Залежно від мети діяльності ПП «Гарантія–Техсервіс» можна побудувати різні карти ризику або різні варіації однієї карти. Методології побудови карти ризиків настільки ж різні, як різні ризики суб'єктів господарювання. Незважаючи на удавану простоту карти ризиків, за її формуванням лежать не тільки складні процедури кількісної оцінки (наприклад, для агрегування уявлень топ-менеджменту ПП «Гарантія–Техсервіс» про властиві їй ризики та їх розміщення на карті), які можуть бути формалізовані, а й неформальний, логічно досить складний процес.

Необхідно відзначити, що у тому випадку, коли йдеться про оцінку фінансових ризиків, важливим є саме кількісний аналіз фінансової звітності компанії. Звичайно, індивідуальні характеристики клієнта і його потреби диктують відповідний метод збору та аналізу даних.

Побудова карти ризиків може здійснюватися як в рамках впровадження системи управління ризиками на рівні ПП «Гарантія–Техсервіс», що складно, а часто і неможливо виконати власними силами, або для вирішення відокремленого кола завдань з управління ризиками, наприклад, у рамках попередньої оцінки різних стратегій розвитку.

В Україні технологія побудови карт ризиків поки що не знайшла широкого розповсюдження, тому про вітчизняну практику її застосування

говорити ще зарано. Методи, які застосовують іноземні фахівці при складанні карти ризиків, включають інтерв'ю, формалізовані і неформалізовані опитувальники, огляди і дослідження галузі, аналіз комплексу документації суб'єкта господарювання, чисельні методи оцінки, тощо.

Карти ризиків можуть створюватися окремо за їх типами, зокрема, за кредитним, ринковим, операційним, виробничим та іншими, потім на загальну карту вносяться найбільш критичні ризики тощо. Карти формуються і в розрізі різних факторів (наприклад, внутрішніх або зовнішніх факторів ризику).

Фахівці виділяють також карти залишкових ризиків, тобто таких, що залишилися після прийняття захисних заходів. Хоча це більше схоже не на окрему карту залишкових ризиків, а на процес роботи з ризиками з метою доведення їх до прийняттого рівня. Західні методика допускають формування карт ризиків з урахуванням ключових індикаторів, встановлених лімітів для заходів контролю за ризиками тощо [2].

Даний інструментарій потребує наявності відповідного інформаційного забезпечення, яке пропонується для ПП «Гарантія–Техсервіс» розглядати за такими категоріями:

- (1) - витрати (прибуток);
- (2) - результативність;
- (3) - реалізація;
- (4) - логістика;
- (5) - покупці (клієнти);
- (6) - розвиток, інновації, інформація;
- (7) - внутрішньосистемні торговельні підприємства (або не конкуренти).

За результатами первинної оцінки даних, наведених вище категорій, може бути підготовлена карта ризиків, яка представляється у вигляді графічного і текстового опису визначених видів ризиків, наданих у вигляді

прямокутної таблиці. По одній вісі координат вказується значимість ризику, по іншій – ймовірність або частота його виникнення (рис. 3.3).

Карту ризиків будуємо на основі наступних параметрів:

ймовірність дії ризиків (настання ситуацій ризику);

частка величини втрат, що виникли у результаті дії ризику по відношенню до планового прибутку по періоду.

Для побудови карти ризиків виділяємо границі толерантності до ризику того чи іншого виду. Під толерантністю до ризику розуміємо припустимий рівень, при якому ПП «Гарантія–Техсервіс» зберігає фінансову сталість. Вона складається з набору суб'єктивних і об'єктивних факторів, що формують ситуації ризику.

Рис. 3.3. Приклад карти ризиків і межі толерантності для ПП «Гарантія–Техсервіс»

До суб'єктивних факторів відносяться ті, що пов'язані з персоналізацією прийняття рішень. Це вже може означати проблему, оскільки рішення завжди приймається конкретною людиною (менеджером), а люди як відомо неоднаково схильні до ризику. З цього слідує, що рівень толерантності визначається людськими характеристиками особи (групи осіб), що приймає рішення, яку в подальшому запропоновано розв'язувати інструментарієм автоматизованої інформаційної системи.

Об'єктивною причиною, яка визначає готовність або неготовність до визначення ступеню ризику, є характеристика ПП «Гарантія–Техсервіс», в межах економічного потенціалу (ресурсу) якого планується одержати відповідний результат. При побудові карти кожна вісь поділяється на три-чотири ділянки, які перетинаючись, утворюють відповідно 10-20 областей. У результаті кількісної або експертної оцінки ризик включається у визначену

область на карті. Потім на карті будується лінія толерантності до ризику таким чином, що частина областей попадає вище лінії, а частина нижче неї.

Ризики, що знаходяться в цих областях, являються небезпечними для ПП «Гарантія–Техсервіс» і менеджмент підприємства повинен прийняти заходи по зниженню їх небезпеки нижче рівня толерантності.

Жирною лінією відмічена зона толерантності до ризику, вісі по вертикалі відповідає ступінь збитків у результаті настання ризикових факторів, а вісі по горизонталі – частота або ймовірність, з якою, за оцінками експертів (або менеджерів підприємства), може відбутися (сформуватися) ситуація ризику.

Кожному значенню частоти від 1 до 5 відповідає своя лінгвістична змінна (або її узагальнена характеристика) у наведеному нижче порядку :

неймовірна ситуація;

малоймовірна ситуація;

ймовірна ситуація;

можлива ситуація;

дуже можлива ситуація.

Цілком зрозуміло, що ситуації ризику, що розташовані вище границі толерантності, потребують безпосередньої уваги саме на час прийняття рішення. Тому важливо розробити визначені плани (алгоритми) дій для зменшення величини або ймовірності втрат від діючого ризику. Необхідно також визначити показники-індикатори і міру оцінки ефективності управління ними в конкретних часових інтервалах.

У результаті побудови карти ризиків для ПП «Гарантія–Техсервіс» необхідно встановити, як (або за рахунок чого) перемістити кожний конкретний ризик лівіше і нижче у зону толерантності. Для цього можна співставити на таке переміщення з вигодами від нього. В цьому контексті проблема лише в тому, що будь-яке зменшення «ціни ризику» конкретної ситуації ризиків ПП «Гарантія–Техсервіс», призводить до втрати очікуваного результату у прямолінійній залежності. При розробці стратегії діяльності

підприємства, наприклад, по виявлених критичних ризиках до прийняття даної стратегії потрібно зрозуміти, як зменшити або передати такі ризики, у той час як ризики нижче границі можуть бути керованими у робочому порядку.

Отже, цінність карти ризиків ПП «Гарантія–Техсервіс» полягає не у визначенні точного рівня ймовірності специфічної загрози, а у відносному розміщенні однієї загрози відносно інших і в їх розміщенні по відношенню до границі толерантності до ризику. В цьому контексті подальша розробка системних елементів з точки зору проектування системи управління ризиками на основі визначення рівня толерантності до ризику стає необхідною з наступних:

оптимізації витрат на страхування (більш чіткого визначення рівня збитків, які ПП «Гарантія–Техсервіс» може покрити за рахунок власних засобів при визначенні страхової суми);

більш чіткого виявлення подій, які можуть здійснити сильний фінансовий вплив на діяльність ПП «Гарантія–Техсервіс» (з врахуванням кумулятивного ефекту), перегляду ризиків з точки зору диференціації розміру збитків;

більш ефективного використання капіталу ПП «Гарантія–Техсервіс».

У процесі картографування ризиків ПП «Гарантія–Техсервіс» виокремлено декілька етапів.

1. Визначається мета і встановлюються межі аналізу, які визначають області картографування ризиків: карта ризиків окремих бізнес-процесів; карта ризиків ПП «Гарантія–Техсервіс». При цьому обов'язково враховується доступність і вартість інфляції, необхідної для побудови карти ризиків.

2. Формується команда менеджерів ПП «Гарантія–Техсервіс», яка безпосередньо буде займатися складанням карт ризиків (на основі встановлених границь аналізу господарської діяльності і технологічних рішень її здійснення).

3. В межах границь аналізу факторів виявляються всі потенційні ризики ПП «Гарантія–Техсервіс», а також стратегій розвитку його діяльності і сценарії, що призводять до їх появи.

4. Після встановлення обмеженої кількості сценаріїв здійснюється ранжирування виділених видів ризиків по ступеню їх дії і ймовірності. При цьому можуть використовуватися як якісні, так і кількісні характеристики, як об'єктивні, так і суб'єктивні методи оцінки.

При суб'єктивному підході ймовірність і для ризику оцінюється за допомогою кількісних і якісних характеристик. У якісних термінах виділяють наступні ранги дій ризику: катастрофічний; критичний; суттєвий; граничний (допустимий); мінімальний. Кількісна дія ризику виражається величиною втрат, які в залежності від специфіки ризиків можуть відповідати вартості ресурсів, резервів або визначеній частині втрат у загальній величині прибутку, вартості підприємства тощо, ранги ймовірності можуть виражатися у наступних якісних термінах: незначна (майже неможлива), мінімальна, середня, підвищена, висока, реальна. Кількісно ранг ймовірності визначається у процентах (від 0 до 100) або в долях одиниці (від 0 до 1). Результат ідентифікації і ранжування ризиків представляється у вигляді таблиці, в якій показуються джерела або вили ризиків, дія (значимість або величина втрат) і ймовірність ризиків.

5. Перед побудовою карти ризиків визначаються так звані області і границі толерантності до ризику, які відображають терпимість до ризику, тобто визначення того, наскільки ризик є прийнятним або неприйнятним. Як правило, виділяється дві або три області ризику. Наприклад, зона допустимого ризику (зелена зона), зона помірного або середнього ризику (жовта зона), зона недопустимого ризику (червона зона). Зони помірного і недопустимого ризику, а особливо «червона зона», потребують постійного контролю і реалізації активних заходів по зниженню ймовірності і негативної дії ризиків.

6. Заключний етап – побудова карти ризиків. При її реалізації ризики розміщуються на карті на основі рангу їх дії і рангу ймовірності. Таким чином, здійснюється свого роду класифікація ризиків по двох параметрах.

Запропонована технологія вироблення управлінських дій регулювання діяльності ПП «Гарантія–Техсервіс» в залежності від ситуацій ризику та рівня ризикозахищеності в цілому може бути використана в якості спеціалізованого методу виявлення ризиків, які мають найбільш негативний вплив на підприємство. Реалізація вказаної технології має вигляд карти ризиків. У результаті аналізу карти ризиків розробляється стратегія і конкретний план дій по переводу ризиків із зон поміркованого і неприпустимого ризиків у «зелену зону», що являється умовою підвищення стабільності і ефективності діяльності ПП «Гарантія–Техсервіс» в цілому.

Важливо пам'ятати, що управління ризиками – не одноразовий захід ризик-менеджменту: скласти карту ризиків і згодом забути про неї. Необхідно постійно коригувати карту ризиків і механізми прийняття рішень в залежності від того, що відбувається на теренах економіки країни та які загрози стають характерними для сталості економічної безпеки ПП «Гарантія–Техсервіс». Карта ризиків формується шляхом накопичення управлінського досвіду, вона постійно доповнюється і в міру розвитку та еволюції мети ПП «Гарантія–Техсервіс», зазнає серйозних змін. Ймовірність і наслідки одноразово виявлених ризиків та оцінка їх пріоритетності можуть надалі змінитися. Існує велика ймовірність появи нових видів ризиків. Тому жодна, навіть найбільш точна та об'ємна карта ризиків не може бути статичною; вона є динамічним, варіативним інструментом підтримання належного рівня економічної безпеки ПП «Гарантія–Техсервіс».

Таким чином, карта ризику може стати простим, наочним, а тому досить популярним та ефективним інструментом ризик-менеджменту у практиці управління ризиками ПП «Гарантія–Техсервіс».