

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**Тернопільський національний економічний університет**  
**Навчально-науковий інститут міжнародних економічних відносин**  
**ім. Б.Д.Гаврилишина**  
**Кафедра міжнародних економічних відносин**

**СОРОКІВСЬКА Роксолана Богданівна**

**Сучасні підходи до управління ризиками міжнародних корпорацій /**  
**Current approaches to risk management international corporations**

спеціальність: 056 – Міжнародні економічні відносини

Магістерська робота

Виконала студентка групи  
МЕВМ-21  
Р.Б. Сороківська

---

Науковий керівник:  
к.е.н., доцент, Н. Є. Стрельбіцька

---

Магістерську роботу допущено  
до захисту «\_\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ р.

Завідувач кафедри  
\_\_\_\_\_ О.М. Сохацька

ТЕРНОПІЛЬ – 2018

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	.....
РОЗДІЛ I. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТУ .....	7
1.1.Сутність та класифікація ризиків .....	7
1.2. Ризик-менеджмент як елемент комплексної системи управління компанією.....	15
1.3. Спеціалізоване програмне забезпечення в управлінні ризиками .....	26
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ I.....	35
РОЗДІЛ II.РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТ ТРАНСНАЦІОНАЛЬНИХ КОРПОРАЦІЙ В СУЧАСНИХ УМОВАХ ГОСПОДАРЮВАННЯ.....	37
2.1. Аналіз глобальних та корпоративних ризиків .....	37
2.2. Комплексне дослідження систем ризик-менеджменту провідних корпорацій світу .....	48
2.3. Аналіз ризикоутворюючих факторів в діяльності компанії Apple .....	65
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ II .....	79
РОЗДІЛ III.ОРГАНІЗАЦІЙНО-ПРАВОВІ ЗАСАДИ ВДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ МІНІМІЗАЦІЇ РИЗИКІВ НА ПІДПРИЄМСТВАХ .....	81
3.1. Тенденції та перспективи розвитку міжнародних стандартів прикладного ризик-менеджменту .....	81
3.2. Основні перепони у застосуванні ризик-менеджменту в Україні .....	88
3.3. Адаптація міжнародного досвіду управління ризиками вітчизняними підприємствами .....	94
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ III .....	100
ВИСНОВКИ.....	102
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ І ЛІТЕРАТУРИ.....	106

## ВСТУП

Актуальність дослідження. Розвиток ринкових відносин, який передбачає поступовий перехід до саморегульованого суспільства, пов'язане з набуттям господарюючими суб'єктами більшої свободи і самостійності. Це означає, що відповідальність за прийняті бізнес-рішення цілком покладається на самих підприємців або менеджерів підприємств, а також їх засновників і акціонерів.

У зв'язку з тим, що діяльність компаній піддається впливу великого числа факторів, що призводить до виникнення ризикових ситуацій, здатних вплинути на досягнення компанією поставлених цілей і забезпечення її конкурентоспроможності, не можна обійти стороною питання ризик-менеджменту.

Управління ризиками спрямоване на виявлення, ідентифікацію, класифікацію ризиків, їх аналіз та оцінку, розробку шляхів і реалізацію заходів захисту підприємницьких структур від їх негативного впливу. В сучасних умовах господарювання, управління ризиками перестає бути фрагментарним, епізодичним явищем і прагне до розширеної, безперервної моделі. Ця модель повинна будуватися на комплексному аналізі ризиків, інтегрованому підході і формуванні системи ризик-менеджменту всього підприємства.

Новий підхід в управлінні ризиками полягає в переході від сприйняття їх як локальних, спеціалізованих характеристик окремих областей діяльності підприємницьких структур до системного розуміння ризиків.

Отже, найважливішими вимогами до ризик-менеджменту сучасних підприємницьких структур стають його безперервність, системність, комплексність, що базуються на сприйнятті організації як інтегрованої системи.

Невирішеність багатьох питань, насамперед тих, які стосуються методів аналізу і збору інформації про фактори ризику, створення і впровадження системи управління ризиками, організації заходів впливу на фактори ризику,

інтеграції системи управління ризиками в структуру організаційних процесів підприємства, формує актуальність теми даного дослідження.

Інтерес до тенденцій функціонування системи ризик-менеджменту є значним.

Існує значна кількість наукових досліджень на тему ризику та ризик-менеджменту як серед зарубіжних, так і серед вітчизняних вчених. Значний внесок у розробку категоріального апарату і методології внесли такі зарубіжні вчені як Р. Кантільон, Дж. Міля, Д. Рікардо, А. Сміт, Ф. Найт, Д.Е.Фішер і Р.І.Джордан, В.К.Фальцман, І.Руттерфорд, В.В. Вітлінський, Г. Вербицька, А.О. Старостіна та В.А. Кравченко, О.В. Шепеленко, З.С. Варналій і В.О. Сизоненко.

Питанням класифікації ризиків присвячені роботи Д. Фішера і С. Хьюса, Дж. М. Кейнса, А. Маршалла, Т.Г. Касьяненко і Г.А. Маховикова, А. П. Альгіна, І.Т.Балабанова, Г. Б. Клейнера, Р. М. Качалова та ін.

Однак, незважаючи на велику кількість публікацій по розглянутій проблемі, багато аспектів процесу управління ризиками залишаються предметом гострих дискусій. У науковій літературі приділяється недостатньо уваги питанням аналізу факторів ризику, а також визначення ступеня їх впливу на результати діяльності підприємств.

Мета дослідження. Метою роботи є дослідження сучасних підходів до управління ризиками міжнародних корпорацій. Відповідно до поставленої мети у роботі визначені такі завдання:

- дослідити теоретичні основи тіньової економіки;
- виявити причини розвитку тіньового сектору;
- проаналізувати методи виміру тіньової економіки;
- визначити вплив окремих факторів на розмір тіньової економіки;
- оцінити масштаби ухилення від оподаткування та обсяги перерахування капіталу в офшорні зони;
- проаналізувати тенденції тіньової економіки в Україні;

- дослідити досвід зарубіжних країн по боротьбі з тіньовим сектором економіки.

Відповідно до поставленої мети у роботі визначені такі завдання:

- дослідити теоретичні основи ризик-менеджменту;
- проаналізувати міжнародні стандарти з управління ризиками;
- оцінити спеціалізоване програмне забезпечення у сфері ризик-менеджменту;
- здійснити аналіз глобальних та корпоративних ризиків;
- провести комплексне дослідження систем ризик-менеджменту провідних корпорацій світу;
- проаналізувати сучасні тенденції та перспективи розвитку міжнародних стандартів ризик-менеджменту;
- дослідити функціонування систем ризик-менеджменту в Україні.

Об'єкт дослідження. Об'єкт дослідження – **ризики та методи комплексного ризик-менеджменту міжнародних компаній або міжнародні корпорації, що функціонують в умовах ризику і невизначеності зовнішнього і внутрішнього економічного середовища.**

Предмет дослідження. **Предметом дослідження виступає процес ризик-менеджменту сучасних міжнародних компаній.**

Методи дослідження. Методологічною та теоретичною основою дослідження є методи дедуктивного та індуктивного аналізу, наукової абстракції, порівняльний, системний аналіз, метод порівнянь, узагальнень і аналогій, аналіз статистичних даних та наукових публікацій, табличний метод, методи економіко-математичного моделювання.

Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та літератури, додатків. В першому розділі роботи «Теоретико-методичні основи ризик менеджменту» проаналізовано сутність та класифікацію ризиків, розглянуто ризик-менеджмент як елемент комплексної системи управління компанією, досліджено спеціалізоване програмне

забезпечення в управлінні ризиками. В другому розділі роботи «Ризик-менеджмент транснаціональних корпорацій в сучасних умовах господарювання» проведено аналіз глобальних та корпоративних ризиків, здійснено комплексне дослідження систем ризик-менеджменту провідних корпорацій світу, проаналізовано ризикоутворюючі фактори в діяльності компанії Apple. В третьому розділі роботи «Організаційно-правові засади вдосконалення механізму мінімізації ризиків на підприємствах» проведено аналіз тенденцій та перспектив розвитку міжнародних стандартів прикладного ризик-менеджменту, розглянуто основні перепони у застосуванні ризик-менеджменту в Україні та запропоновано адаптацію міжнародного досвіду управління ризиками вітчизняними підприємствами.

## РОЗДІЛ І.

### ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТУ

#### 1.1. Сутність та класифікація ризиків

З управлінням ризиками людина зіткнулася мабуть ще на початку свого існування. Навіть первісні люди стикалися з проблемою вибору найбільш безпечного варіанту дій. Однак, виникненню самого поняття ризик передувала зміна світосприйняття, адже для світогляду перших цивілізацій, які були повністю підпорядковані релігійним культам, сама можливість існування невизначеності і можливості впливу на майбутнє була ерессю. Проте слід зауважити, що вже на той час існувала гра в кості, яка згодом зіграє значну роль у дослідженні ймовірностей і послужить першою моделлю випадкового процесу.

Зародження перших понять про ризик і невизначеність відбувається із розвитком давньогрецької цивілізації. Можливим це стало завдяки особливій специфіці культури Греції, яка не відчувала на собі необмеженого впливу жреців, а базові моральні принципи та правила життя виникали із трактувань місцевої міфології. Прикладом, який свідчить про існування випадковості, може служити один із міфів, який зображає побудову світу у вигляді великої гри в кості. Три брати розіграли між собою світобудову: Зевс виграв небеса, Посейдон - море, а той, хто програв - Аїд, став господарем підземного світу. Таким чином, вже тоді з'являються перші уявлення та поняття про ймовірність і ризик, а етимологія терміну «ризик» має саме грецьке коріння - первісне його трактування, згадується ще Гомером і означає «небезпека маневрування поміж скель» [1].

Аж до епохи Ренесансу люди більшу частину рішень приймали інстинктивно, тому що сприймали майбутнє як щось непередбачуване або як результат випадкових змін. Поки залежність від зовнішнього світу зводиться інтереси людей до основних функцій виживання, вони просто не здатні

обговорювати умови, при яких могла б з'явитися можливість впливати на наслідки їх рішень.

Коли в західному світі поширилось християнське вчення, воля єдиного Бога стала провідником у майбутнє і замінила божества, яким люди поклонялися з найдавніших часів. Це призвело до серйозних зрушень в світогляді. Майбутнє життя на Землі залишалось таємницею, але тепер воно було визначене силою християнського вчення, вплив якого і принципи були зрозумілі кожному, хто його сповідував. Коли в XIV столітті містицизм став поступатися місцем науці і логіці, нові ідеї стимулювали зміни в світосприйнятті, посилюючи протестантську реформацію і послаблюючи панування католицької церкви.

Коли люди вже перестали бути заручниками свавілля безликого божества і сліпого випадку, вони не могли більше зберігати пасивність перед обличчям невідомого майбутнього. Хотіли вони того чи ні, їм довелося приймати рішення, які стосувалися значного, більш широкого ряду обставин і набагато більших проміжків часу, ніж будь-коли раніше.

Поняття ощадливості і помірності, характерні для протестантської етики, свідчать про те, що майбутнє стало важливіше за сьогоднішнє. З цією зміною ставлення до вибору люди поступово засвоїли, що майбутнє настільки ж небезпечне, як і сприятливе, що воно є не визначеним. Таким чином, епоха Ренесансу і Реформації, кардинально змінила сприйняття людиною майбутнього, стала поворотним етапом в історії ризику.

Історично категорія «ризик» сформувалася на основі усвідомлення людиною можливих несприятливих наслідків і небезпек, пов'язаних із прийняттям того чи іншого рішення. Із появою товарно-грошових відносин ризик стає і економічною категорією, яка враховує можливі відхилення результатів господарської діяльності від поставлених цілей та яка передбачає існування ймовірних втрат чи прибутків пов'язаних з прийняттям тих чи інших рішень.



Спочатку категорія «ризик» вивчається поряд із математикою, статистикою, деякими правовими та економічними дисциплінами, потім - психологією, логікою, теоріями ігор, ймовірностей, операцій, катастроф, прийняття рішень, військовими, демографічними, економічними, медичними, біологічними, правовими та іншими дисциплінами. Лише з 1960 р. ризик стає предметом міждисциплінарних досліджень, набуває статусу загальнонаукового поняття.

Поняття «ризик» в теорію ринкових відносин вперше ввів французький економіст, родоначальник теорії підприємництва Р. Кантільон, який розглядав ризик як властивість будь-якої торгової діяльності, яка ведеться в умовах конкуренції. Прибутки і втрати підприємця він оцінював як наслідок невизначеності і ризику. Він відзначав, що відмінною рисою підприємницької діяльності є ризик в виробничо-господарській сфері, пов'язаний з невизначеністю попиту на товар [2].

В процесі розвитку розуміння природи ризику стала очевидною пряма взаємозалежність ризику і прибутку. У працях представників ранньої класичної політекономії вже зустрічається поняття «ризик», хоча воно не було ґрунтовно проаналізовано. Відповідно до думки Дж. Міля, Д. Рікардо, А. Сміта, ризик є математичним очікуванням втрат, які можуть статися в умовах вибору, і прибуток повинна включати винагороду за ризик [3].

Розвиток торгівлі, мануфактурного виробництва і методів логістики надійно закріпило терміни «прибуток», «капітал» і «ризик» у бізнесменів тієї епохи, але ризики як і раніше розглядалися як страх об'єктивної дійсності - джерела несприятливих подій.

Представники різних шкіл і напрямків внесли позитивний внесок в теорію дослідження ризиків. У систематизованому вигляді підходи до визначення категорії «ризик» представлені додатку А.

На початку 20-х років ХХ століття Ф. Найт в своїй роботі «Ризик, невизначеність і прибуток» також провів дослідження поняття ризику. Він стверджував, що ризикова ситуація існує тоді, коли набір певних дій може

привести до декількох взаємовиключних наслідків з відомим розподілом їх ймовірностей. Якщо такий розподіл не було визначено, то ситуація розглядалась як невизначена. Крім того, він вказав, що в категорію «ризик» не входить та область, де унікальність ситуації не дозволяє оцінити ймовірність результату подій апіорно, або емпірично [4].

Д.Е.Фішер і Р.І.Джордан у своїй книзі дали визначення ризику як ймовірності того, що справжні доходи з інвестицій будуть відмінні від очікуваних доходів [5].

Визначення ризику зустрічається і в роботах В.К.Фальцмана, де він розглядає ризик як можливість виникнення непідтверджених результатів і непередбачених витрат і збитків [6].

І.Руттерфорд у своїй монографії розглядає ризик як кількісну визначеність, де більш ніж один результат, і кожен з яких може бути оцінений [7].

Згідно з Webster's Dictionary of English Usage [8] ризик –

- 1) це небезпека, можливість зазнати збитків або шкоди, тобто це ймовірність настання якої-небудь несприятливої події;
- 2) це вартісне вираження наслідків несприятливих подій, що мають імовірнісний характер. В даному випадку ризик визначається як небезпека, як економічна категорія ризик виступає як вартісне вираження ймовірних втрат.

У відповідності до стандарту ISO 31000: 2009 термін ризику має такі значення та характеристики [9]:

- ризиком є вплив невизначеності на цілі: 1) вплив розглядається як відхилення від очікуваного з позитивними або негативними наслідками; 2) цілі можуть мати різні аспекти (такі як фінансові; аспекти, що стосуються професійної безпеки і здоров'я; екологічні завдання)

- ризик часто характеризується відношенням до потенційних подій і наслідків або їх поєднання;
- ризик часто виражається в комбінації наслідків подій (включаючи зміни в обставинах) і пов'язаної з ними ймовірності інцидентів;

Серед вітчизняних науковців вивченням економічного явища «ризик» займається В.В. Вітлінський, який запропонував таке визначення: «ризик – це економічна категорія, що відображає характерні особливості сприйняття зацікавленими суб'єктами економічних відносин об'єктивно наявних невизначеності і конфліктності, іманентних процесам цілепокладання, управління, прийняття рішень, оцінювання, що обмежені можливими загрозами і невикористаними можливостями» [10].

Також своє визначення запропонувала Г. Вербицька, яка розглядає економічний ризик як перспективу зазнати не лише втрат, а й отримати додаткові вигоди зі своєї діяльності [11].

З.С. Варналій і В.О. Сизоненко у своїх працях дійшли висновків, що підприємець стикається із ризиком в усіх сферах своєї діяльності: виробництві, реалізації товарів та послуг, фінансовому та торговельному посередництві, здійсненні науково-технічних і комерційних проектів. У кожній сфері підприємницької діяльності ризик пов'язується з можливою втратою (повною або частковою) ресурсів, що є у розпорядженні підприємця. Це можуть бути фінансові, матеріальні, інтелектуальні та інші ресурси [12].

О.В. Шепеленко визначає ризик як спосіб господарювання в непередбачених умовах (обставинах), при якому, завдяки особливим здібностям підприємця, створюються можливості і закономірності запобігати або зменшувати несприятливу дію стохастичних умов і одержувати в цих умовах підприємницький дохід [13].

У працях О. В. Бондара ризик характеризується як загроза потенційно можливої, ймовірної втрати ресурсів чи не доодержання доходу порівнянно з варіантом, розрахованим на раціональне використання ресурсів. Отже, під підприємницьким ризиком варто розуміти ризик, що виникає при будь-яких

видах діяльності, пов'язаних з виробництвом продукції, товарів, послуг, їх операціями, комерцією, здійсненням соціально-економічних і науково-технічних проектів [14].

Так, А.О. Старостіна та В.А. Кравченко трактують ризик як комбінацію трьох елементів - деякої події, її ймовірності та наслідків. Відповідно ризик підприємства чи економічний ризик – це комбінація: 1) події, пов'язаної з діяльністю підприємства і яка впливає на нього; 2) імовірності цієї події та 3) її наслідків, що унеможливають досягнення запланованих цілей і в остаточному підсумку позначаються на доходах підприємства [15].

Проаналізувавши сукупність представлених визначень, можна сформулювати наступні висновки:

1. Поняття «ризик» в економічній літературі не має однозначного тлумачення в силу багатоаспектності даного явища та недостатнього його опрацювання.
2. Терміни категорії «ризик» найчастіше розглядаються в негативному ключі.
3. Аспекти, виділені окремими авторами стосовно визначення ризику протилежні: з одного боку, ризик є причиною несприятливого збігу, з іншого боку, має на увазі наявність можливості сприятливого розвитку ситуації, виходу на більш досконалий рівень розвитку економічних систем. У той же час, з однієї точки зору, ризик розглядається як система конкретних дій по досягненню поставлених цілей в умовах дії факторів невизначеності, з іншої точки зору, ризик - це сама ситуація, що характеризується впливом факторів невизначеності.
4. Багато вчених поділяють неможливість однозначного тлумачення категорії «ризик»: ризик може мати на увазі як негативні відхилення, так і позитивний результат підприємства, в той же час ризик являє собою єдність обставин і індивідуально-групових переваг, тобто обумовлений одночасним впливом об'єктивних і суб'єктивних факторів.

На підставі розглянутих підходів стосовно трактування поняття «ризик» можна виділити наступні особливості ризику, які становлять основу цієї економічної категорії:

- 1) ризик характеризується виникненням ризикової ситуації, тобто такого поєднання факторів зовнішнього і внутрішнього середовища, які можуть привести до несприятливих наслідків;
- 2) інтерпретація ситуації як ризикової повністю залежить від особи, яка приймає рішення, тобто від його суб'єктивного сприйняття;
- 3) ризикова ситуація виникає в силу невизначеності, яка супроводжує як сам факт виникнення ризикової ситуації, так і ступінь її наслідків.

На основі цього слід виділити наступні атрибути ризику:

- альтернативність;
- некатегорична можливість виникнення кожної конкретної ризикової ситуації;
- нерівнозначність оцінювання наслідків виникнення ризикової ситуації.

Економічна діяльність характеризується великою кількістю проявів ризику, які визначаються і трактуються по-різному.

Під класифікацією ризиків розуміється розподіл ризику за певними групами в залежності від обраної класифікаційної ознаки. Класифікаційною ознакою в даному випадку виступає критерій, який характеризує природу ризику, що дозволяє структурувати і проводити подальший аналіз можливих подій або наслідків їх реалізації.

В економічній літературі існують різні підходи стосовно класифікації ризиків. Різноманіття підходів зумовлено як диверсифікацією існуючих ризиків, так і відмінністю у тлумаченні сутності даного явища серед дослідників. Саме тому багатьма вченими робилися спроби побудови узагальненої, універсальної класифікації ризиків.

Одна з перших класифікацій була надана Дж. М. Кейнсом [16]. Він підійшов до цього питання з боку суб'єкта, який реал

ізовує інвестиційну діяльність, і виділив три основних види ризиків (рис. 1.1.).

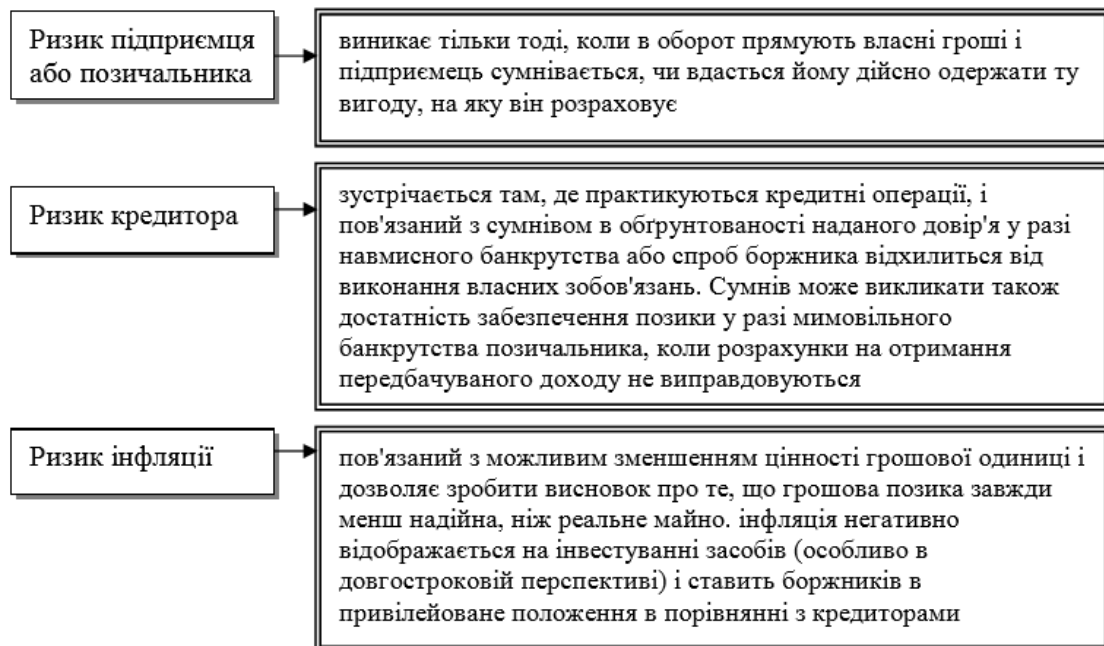


Рис. 1.1. Класифікація підприємницьких ризиків запропонована Д.М. Кейнсом

А. Маршалл в своїй роботі «Принципи економічної науки» розглядав причини і фактори ризиків в контексті попиту та пропозиції [17]. Для цього він розділив ризики на:

- підприємницький, обумовлений коливанням ринків, збільшенням конкуренції, розвитком технології;
- особистий ризик, що поширюється тільки на людину, що працює з позиковим капіталом.

Під час своєї діяльності підприємство стикається з великою кількістю ризикових ситуацій, а проблема класифікації цих ризиків являє собою суттєву проблему при побудові ефективної системи ризик-менеджменту.

У дослідницьких працях, присвячених проблемі ризиків, наводяться ті чи інші різновиди їх класифікації. Вченими виділяються загальні, універсальні, і специфічні ризики (тобто ті, які вимагають особливих методів управління

ними), характер яких багато в чому обумовлений особливостями конкретної галузі.

Слід зазначити, що врахована в кожному конкретному випадку класифікація ризиків має чітко визначене прикладне значення: сформулювати прозорий і аналітично опрацьований матеріал для адекватного опису ризиків з наступною побудовою системи управління ними. Класифікація ризиків в кожному конкретному випадку висловлює певний зріз діяльності компанії в залежності від цільового орієнтування підприємства.

Чимало економістів займаються пошуком оптимальних критеріїв класифікації ризиків. Проаналізувавши наукову літературу, в якості найбільш оптимальної класифікації ризиків пропонується розглядати систематизацію, яку запропонували Т.Г. Касьяненко та Г.А. Маховикова (додаток Б).

Дана класифікація найбільш повно охоплює безліч ризиків і, відповідно, дозволить найбільш грамотно підійти до проблеми виявлення ризикоутворюючих факторів і дослідження ризиків в цілому.

Представлені класифікаційні ознаки і види ризиків дозволяють найбільш повно розглянути сутність і характер прояву ризиків, виявити і врахувати їх різноманіття, що дає можливість ефективніше управляти ризиками.

Подані вище класифікації становить практичний інтерес для організації та управління підприємством в умовах ринкової економіки.

## **1.2. Ризик-менеджмент як елемент комплексної системи управління компанією**

Господарська діяльність підприємства здійснюється на основі заздалегідь запланованих цілей. На реалізацію такої діяльності впливає фактор невизначеності у вигляді високої динамічності економічних та соціальних процесів, відсутності повної інформації, політичної нестабільності і т.д.

Саме тому важливим є врахування всіх ризик-тенденції, а управління ризиком стає життєво-необхідним процесом для будь-якого підприємства, запорукою його конкурентоспроможності.

Ризик-менеджментом називають складний, багатоступеневий процес ідентифікації, оцінки, управління, моніторингу і контролю за ризиками. Він охоплює увесь внутрішній організаційний процес прийняття рішень, їх виконання та контроль за цим виконанням [19]

Головними завданнями управління ризиками виступає визначення можливих альтернатив розвитку подій, оцінка ймовірності і наслідків їх настання і запобігання або мінімізація дії ризик-факторів.

На успіх управління ризиками впливає кілька взаємопов'язаних аспектів [20]:

- рівень вдосконаленості інструментів, методів і засобів управління ризиками;
- організація управління ризиками;
- якість виконання заходів по управлінню ризиками

Існує безліч підходів щодо змісту процесу управління ризиком з методологічної точки зору. Кожен автор пропонує свою послідовність оцінки ризиків, проте всі вони є досить типові і прямо чи опосередковано включають в себе однакову схему дій. Таким чином, проаналізувавши сукупність підходів стосовно визначення етапів процесу управління ризиками [21 **додаток В** в методологічному аспекті можна виділити наступну послідовність дій:



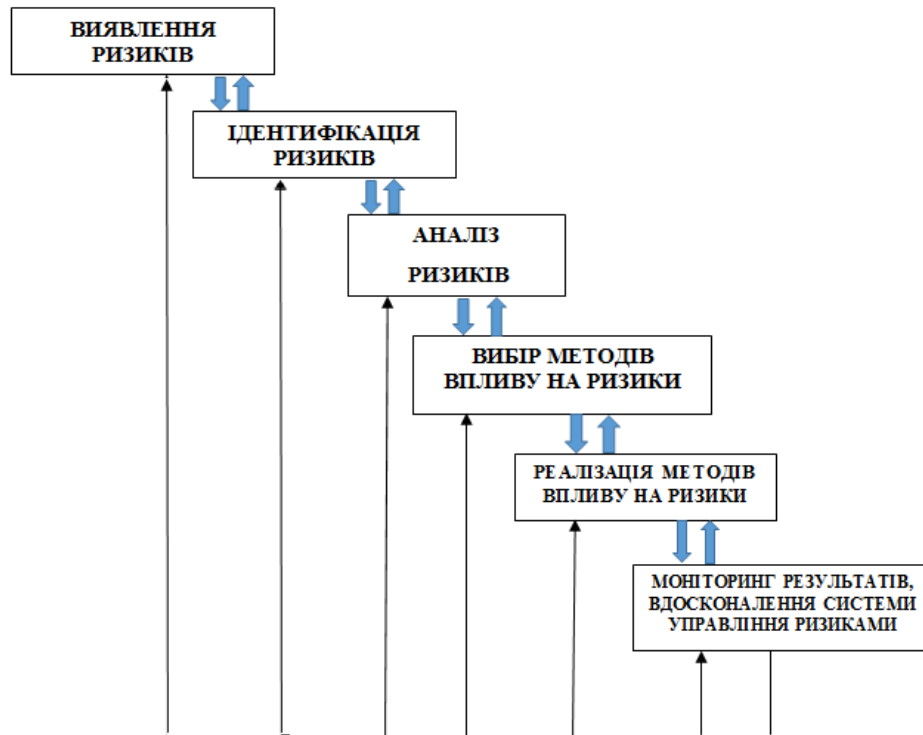


Рис. 1.2. Стадії управління ризиками

Розкриємо склад заходів, що проводяться в рамках реалізації кожної стадії управління ризиками по окремо.

**Етап 1.** Виявлення ризиків - це процес визначення ризиків, до яких схильна діяльність конкретної компанії. Він супроводжується аналізом всіх бізнес-процесів підприємства та факторів їх ризику.

До методів виявлення відносять:

- анкетування;
- інтерв'ювання;
- аналіз звітності та документації;
- аудит;
- SWOT-аналіз та ін.

**Етап 2.** Ідентифікація ризику. Під ідентифікацією ризиків розуміють процес виявлення та детального вивчення кожних окремих елементів ризику, формування їх опису та переліку. Головною метою процесу ідентифікації є складання своєрідного реєстру джерел ризику і подій, які можуть вплинути на

досягнення поставлених цілей організації. Цей процес включає в себе ідентифікацію причин і джерел небезпечних подій.

Для того, щоб підвищити точність і повноту ідентифікації ризику також використовують допоміжні методи, такі як:

- ❖ Опитування експертів;
- ❖ Метод Дельфі;
- ❖ Мозковий штурм;
- ❖ Картки Кроуфорда.

Дуже часто виявлення та ідентифікацію ризиків об'єднують в один етап, так як вони є невід'ємними частинами один одного і доповнюють одна одну. Ідентифікація ризиків не припиняється після реалізації даного етапу системи ризик-менеджменту, оскільки в процесі опрацювання матеріалів можливе виявлення нових ознак ризикової ситуації.

**Етап 3.** Аналіз ризику. На даному етапі проводиться кількісна оцінка ймовірності виникнення ризику і розміру економічного збитку внаслідок настання ризикової ситуації.

Також цей етап передбачає аналіз ймовірності і наслідок настання небезпечних подій для визначення рівня ризику. Рівень ризику - міра ризику або комбінація декількох видів ризику, що характеризується наслідками, їх правдоподібністю і ймовірністю.

Серед методів аналізу ризиків виділяють:

1. якісний;
2. кількісний;
3. змішаний

При якісному аналізі ризику визначають наслідки, ймовірність і рівень ризику за шкалою від «низький» до «високий». Найчастіше при аналізі використовується п'ятибальна шкала, але буває і трибальна.

При кількісному аналізі наслідки, ймовірності та рівні ризику оцінюються в певних одиницях. Даний метод не завжди застосовується через відсутність детальної інформації про ризик.

В змішаному методі використовують числову шкалу оцінки наслідків, ймовірності та їх поєднання.

Так само як і у випадку з ідентифікацією, аналіз ризику не є одноразовим комплексом дій, він представляє собою безперервний процес, який здійснюється протягом усього алгоритму ризик-менеджменту.

**Етап 4.** Вибір методів впливу на ризики. В ході даного етапу ризик-менеджер формує антикризову політику для фірми, а також політику, спрямовану на зниження ступеня невизначеності в її роботі.

На цьому етапі часто будується матриця/карта ризиків (рис. 1.3.). Вона дозволяє групувати ризики за їхньою значущістю і ймовірністю настання, а також формує загальну картину ризиків, яким піддається компанія проводячи свою діяльність.



Рис. 1.3. Приклад карти ризиків

На основі карти ризиків компанії легше формувати заходи з управління ними, так як вона дозволяє встановити ризики одного рівня, відокремити небезпечні ризики, що вимагають обробки, від тих, яким негайні дії не потрібні.

Самі по собі методи ризик-менеджменту є досить різноманітними. Умовно їх можна згрупувати наступним чином:

- скорочення ризику - це дії, орієнтовані на зменшення втрат і пов'язані з прийняттям організацією майбутніх ризиків;

- ухилення від ризику - це набір заходів, що ставлять за мету уникнення впливу несприятливих наслідків ризикової ситуації;
- передача ризику - це заходи, що дозволяють перекласти відповідальність і відшкодування збитків які виникають внаслідок настання ризикової ситуації на інший суб'єкт господарювання;
- оволодіння ризиком - коли прогнозовані втрати незначні і проводяться активні дії для попередження цих втрат.

Результатом даного етапу виступає програма управління ризиками. Вона являє собою детальний опис заходів уникнення або мінімізації ризиків, ресурсного та інформаційного забезпечення, критеріїв визначення ефективності програми, розподілу відповідальності і т.д.

**Етап 5.** Реалізація методів впливу на ризики. Тут безпосередньо реалізується програма, розроблена на попередньому етапі. Питання, які вирішуються на даному етапі, стосуються технічної підтримки прийнятих рішень:

- конкретні заходи, які слід реалізувати;
- терміни виконання цих заходів;
- джерела і склад ресурсів, необхідних для здійснення цієї роботи;
- визначення відповідальних осіб.

Даний етап більшою мірою стосується організаційного аспекту управління ризиками, базованому на методології ризик-менеджменту, що використовується в процесі реалізації перших трьох етапів.

**Етап 6.** Моніторинг результатів і вдосконалення системи управління ризиками. Даний етап реалізує зворотний зв'язок в системі управління ризиками. Ключовим питанням у рамках виконання даного етапу виступає визначення загальної ефективності реалізації запланованих заходів і аналіз чинників, що вплинули на цю ефективність. Також проводиться аналіз ризиків, реалізованих за певний період.

Як випливає з назви етапу, він спрямований не тільки на контроль процесу ризик-менеджменту, а й на виявлення тих заходів, які можуть

підвищити ефективність роботи даної системи в поточному періоді або перспективі.

Підбиваючи підсумок можна відмітити, що практика ризик-менеджменту доводить об'єктивність і раціональність описаної хронології управління ризиками. Таким чином, управління ризиками складається з паралельно-послідовних етапів, які враховують особливості завдань управління розвитком організації.

Незважаючи на мінливу природу ризику, в світі транснаціональних корпорацій і глобальної економіки існує потреба в однакових стандартах, що дозволяють справлятися з ризиками однаковими методами в будь-якій країні світу. Саме тому в останні роки серед компаній все більшого поширення отримує інтегрований підхід до управління ризиками, коли управління здійснюється для повного спектру загроз бізнесу на основі уніфікованих методик та стандартів. До найвідоміших міжнародних стандартів управління ризиками відносять:

- The National Forum for Risk Management in the Public Sector (ALARM in UK)
- Association of Insurance and Risk Managers (AIRMIC)
- Australia/New Zealand Risk standard (AS/NZ 4360:2009)
- Federation of European Risk Management Associations (FERMA)
- British Standard 31100
- Institute of Risk Management (IRM)
- Internal Control (Hong Kong)
- The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission's (COSO)
- International Organization for Standardization (ISO 31000)

В рамках даної роботи пропонуємо розглянути чотири міжнародних стандарти: Australia/New Zealand Risk standard, COSO, FERMA та ISO 31000.

Вперше фундаментальний стандарт ризик-менеджменту «AS / NZS 4360: 1995 - Управління ризиками» для нефінансового сектору був опублікований в

1995р. У 2004 та в 2009 рр. цей стандарт було переглянуто і доповнено, в результаті чого на даний момент функціонує AS/NZS ISO 31000:2009 [22]. Згідно зі Стандартом AS / NZS 4360 управління ризиком на рівні компанії являє собою сукупність п'яти послідовно змінюючих один одного стадій і двох процесів наскрізного характеру. При цьому під управлінням ризиком в стандарті розуміється «сукупність культури, процесів і структур, орієнтованих на використання потенційних можливостей при одночасному управлінні негативними впливами»

Стандарт надає організаціям керівні принципи, загальну структуру та процес управління ризиками. Новим для цього видання є включення 11 принципів управління ризиками, які організація повинна дотримуватися, а також структуру управління для ефективної реалізації та інтеграції цих принципів у систему управління організацією. На відміну від попередніх випусків, акцент робиться на розгляді ризику з точки зору впливу невизначеності на цілі, а не на ризик інциденту.

Видання 2009 року також містить інформативний додаток, який визначає атрибути розширення управління ризиками для тих організацій, які вже працюють над управлінням своїми ризиками та прагнуть досягти більш високого рівня.

Новозеландський стандарт AS/NZS4360 є вузькоспеціалізованим, і застосовується більшою мірою до управління ризиками проектів і ризиками інновацій.

Стандарт управління ризиками COSO ERM (Enterprise Risk Management Integrated Framework) є прикладом міжнародної практики з управління ризиками на рівні всієї організації. В основах COSO закладений принцип системи внутрішнього контролю, відповідно до якого основною вимогою до менеджменту ризиків підприємства є було документоване ведення ризиків для всіх об'єктів бізнесу [23].

У стандарті COSO-ERM виділені наступні вісім областей управління ризиками:

- 1) Внутрішнє середовище - організаційна культура, яка є основою управління ризиками.
- 2) Постановка цілей: тут основна увага приділяється тим цілям, на які можуть негативно вплинути несприятливі ризикові чинники.
- 3) Ідентифікація небезпечних подій, які можуть вплинути на досягнення цілей організації.
- 4) Оцінка ризиків: визначення ймовірності ризикової події і її потенційного впливу бізнес-стратегії компанії.
- 5) Реагування на ризики: визначення можливих відповідних заходів і способів елімінування ризиків.
- 6) Контрольна діяльність, у фокусі якої перебуває політика і процедури, що забезпечують належне виконання заходів з елімінування.
- 7) Інформація та обмін нею: забезпечення інформацією зацікавлених сторін (в т.ч. менеджерів, акціонерів і інспекторів).
- 8) Моніторинг - спостереження за ризиками компанії в її управлінських процесах.

Ефективність системи управління ризиками підприємства формується в результаті оцінки наявності та ефективного функціонування 8-ми компонентів управління ризиками по кожній з категорії цілей підприємства (стратегічні цілі, операційні цілі, цілі підготовки звітності, цілі дотримання законодавства).

У стандарті COSO ERM особливу увагу приділяється уточненню позиції ризик-менеджменту в структурі організації, співвідношенню функцій ризик-менеджменту і внутрішнього контролю для забезпечення гарантії досягнення цілей, ефективності та результативності діяльності організації, достовірності фінансової звітності, дотримання законодавчих і нормативних вимог. Стандарт відображає такі нові аспекти ризик-менеджменту як розширення діапазону цілей, включаючи стратегічні, спектри засобів реагування на ризик, концепцію ризик-апетиту і толерантності до ризику. У той же час стандарт COSO ERM досить складний для використання ризик-менеджерами, так як розроблений

аудиторами і спрямований в значній мірі на підвищення якості звітності компаній.

При визначенні ефективності системи внутрішнього контролю повинні враховуватися не її конкретні методи і технології, кількість проведених перевірок або виявлених помилок, а дії (або бездіяльність) менеджменту і власників компанії, спрямовані на впровадження внутрішнього контролю в усі бізнес-процеси, своєчасну оцінку ризиків і ефективності заходів контролю, що застосовуються для нейтралізації їх впливу. Виявлення подібних недоліків або порушень може сигналізувати про проблеми, пов'язаної з відсутністю або неправильною роботою системи внутрішнього контролю, що потребують глибокого аналізу і оцінки. Стандарт COSO-ERM не містить опису послідовності дій при впровадженні систем ризик-менеджменту, тому в даному випадку потрібно залучати зовнішнього консультанта.

Стандарт з управління ризиками Федерації європейських асоціацій ризик-менеджерів (FERMA) є спільною розробкою Інституту ризик-менеджменту (IRM), Асоціації ризик-менеджменту і страхування (AIRMIC) і Національного форуму з ризик-менеджменту в громадському секторі (ALARM) [24].

Ризик-менеджмент розглядається як центральна частина стратегічного управління організацією, завданням якої є ідентифікація ризиків і управління ними. При цьому наголошується, що ризик-менеджмент повинен включати в себе програму контролю над виконанням поставлених завдань, оцінку ефективності проведених заходів, а також систему заохочення на всіх рівнях організації.

Відповідно до Стандарту FERMA виділяють чотири групи ризиків організації: стратегічні, операційні, фінансові, а також ризики безпеки.

На відміну від стандарту COSO, Стандарт FERMA формує понятійну базу і описує порядок дій щодо впровадження системи управління ризиками з відповідними роз'ясненнями і рекомендаціями. Універсальність підходів FERMA не дозволяє в повній мірі враховувати специфіку діяльності компанії,



тому використовується в основному або для створення систем управління ризиками формально, або спільно з іншими методиками і стандартами.

Стандарт ISO 31000 є практичним документом, спрямованим на надання допомоги компаніям в розробці їх власних підходів до управління ризиками [25].

Впроваджуючи ISO 31000, компанія може порівняти свою практику управління ризиками з міжнародним досвідом і привнести свій власний досвід в світову практику управління ризиками.

Головною особливістю стандарту є «встановлення контексту» на початку загального процесу управління ризиками. Встановлення контексту визначає цілі компанії, умови, при яких компанія намагається досягти своїх цілей, зацікавлені сторони та різноманітність критеріїв ризику, кожен з яких допоможе виявити і оцінити природу і складність корпоративних ризиків компанії.

Даний стандарт включає в себе наступні основні компоненти процесу управління ризиками:

- комунікації та консультації;
- встановлення контексту;
- ідентифікація ризику;
- аналіз ризику, визначення ступеня ризику;
- обробка ризику;
- моніторинг і аналіз.

При підготовці проекту Стандарту ISO 31000 розробниками за основу був прийнятий розглянутий вище стандарт Австралії і Нової Зеландії, про що, зокрема, свідчить схожість використаного підходу до визначення і опису процесу ризик-менеджменту і його окремих складових. Разом з тим існують деякі відмінності. Наприклад, проектом Стандарту ISO 31000 стадії «Ідентифікація ризику», «Аналіз ризику», а також «Оцінювання ризику» розглядаються не самостійно, а в якості складових стадії «Оцінка ризику».

Проаналізувавши додаток Д варто зазначити, що використання стандартів є скоріше позитивним аспектом для фірми, ніж зайвим елементом в існуючій системі управління та моніторингу. Не кожен стандарт буде працювати для кожної організації. Менеджери повинні вибрати стандарт, який відповідає їх величині, природі, культурі та вимогам зацікавлених сторін, таких як регулятори або акціонери.

Для того, щоб оцінити це, менеджери можуть співставити різні підходи щодо управління ризиками, розглянути основи та процеси, які стандарти пропонують та визначити, який стандарт найкраще відповідає їх організації.

Порівняльна характеристика процесів управління ризиками міжнародних стандартів ризик-менеджменту (FERMA ERM, COSO та ISO 31000:2009) наведена у додатку Е.

Підводячи підсумки можна стверджувати, що використання однакових стандартів має безліч переваг:

- 1) Будь-який стандарт - це набір критеріїв і дій, придатний до негайної інтеграції та використання в рамках діяльності компанії;
- 2) Стандарти дозволяють систематично стежити за ризиками і можливими труднощами і класифікувати їх з використанням єдиної системи;
- 3) В поєднанні з вищезгаданими можливостями, стандарти включають в себе структуровану систему методів, що дозволяють приймати рішення і нівелювати проблеми, ґрунтуючись на зібраних даних;
- 4) Використання хоча б одного з міжнародних стандартів є гарантом надійності компанії, захищає її репутацію, «підключає» до системи організацій, які також є користувачами стандарту.

### **1.3. Спеціалізоване програмне забезпечення в управлінні ризиками**

Головна мета будь-якої фінансової установи полягає в тому, щоб отримувати дохід, і кожне ділове рішення, прийняте на підтримку цієї мети, пов'язане з відповідними ризиками. Сьогодні динамічний бізнес-ландшафт насичений багатьма внутрішніми та зовнішніми ризиками, що робить

зменшення ризикових ситуацій ключовим елементом стимулювання зростання бізнесу. Хоча підприємства завжди займаються певною формою ризик-менеджменту, вони потребують простих та ефективних способів виявлення, оцінки та пом'якшення ризиків.

З метою виявлення, відстеження та усунення потенційних проблем, потрібно мати чіткий знімок всіх ризиків, з якими стикається фірма. Створити його можна використовуючи програмне забезпечення, яке створює централізовану систему для виявлення ризиків, оцінки їх впливу, вірогідності настання та вразливості, яку вони представляють для організаційних активів. Вони є своєрідною платформою для спрощення, автоматизації, вимірювання та звітування про ризики на кожному рівні підприємства.

Існує безліч методик аналізу ризиків. Деякі з них засновані на досить простих табличних методах і не припускають застосування спеціалізованого програмного інструментарію, інші навпаки, активно його використовують. Незважаючи на підвищення інтересу до процесу управління ризиками, методики, що використовуються в даний час є відносно неефективними, оскільки цей процес у багатьох компаніях здійснюється кожним підрозділом незалежно. Централізований контроль над їхніми діями часто відсутній, що виключає можливість реалізації єдиного і цілісного підходу до управління ризиками у всій організації.

Для вирішення задач оцінки ризиків в даний час найбільш часто використовуються наступні програмні комплекси: CRAMM, FRAP, RiskWatch, Microsoft Security Assessment Tool (MSAT), ГРИФ, CORAS і ряд інших. Всі ці відомі методики можна розділити на [26]:

- методики, що використовують оцінку ризику на якісному рівні (наприклад, за шкалою «високий», «середній», «низький»), до таких методик, зокрема, відноситься FRAP;
- кількісні методики (ризик оцінюється через числове значення, наприклад, розмір очікуваних річних втрат), до цього класу належить методика RiskWatch;

- методики, що використовують змішані оцінки (такий підхід використовується в CRAMM, методиці MSAT).

До прийняття рішення про впровадження тієї чи іншої методики управління ризиками слід переконатися, що вона досить повно враховує бізнес-потреби компанії, її масштаби, а також відповідає кращим світовим практикам і має досить докладний опис процесів і необхідних дій.

У додатку Ж представлений порівняльний аналіз найбільш популярних в даний час методик: британської компанії Insight Consulting CRAMM [27] , американської однойменної компанії RiskWatch [28], CORAS[29], MSAT[30].

Метод CRAMM спочатку був розроблений Центральним агентством зв'язку та телекомунікацій, британської урядової організації у 1985 р.. З тих пір він зазнав кілька змін, і в даний час належить, продається і розробляється британською компанією Insight Consulting, що є підрозділом Siemens Enterprise Communications Ltd [31].

CRAMM - це дуже універсальний спосіб, що дозволяє користувачам виконувати різні завдання на різних рівнях складності. Методологія надається з широкою підтримкою інструментів, як з безкоштовними (CRAMM Express), так і професійними (CRAMM expert). Також пропонується база даних, яка налічує більш ніж 3000 рейтингових заходів безпеки (тобто контрзаходів), і навіть інструменти пов'язані із сертифікацією [32]

CRAMM сумісний з сертифікацією ISO 270001, а його активно-орієнтований підхід і техніка оцінки вартості активів навіть були інтегровані в інші методики (CORAS) [33].

До плюсів цієї програми відносять:

- + Складність оцінки може бути налаштована відповідно до потреб;
- + Особливо корисна для великих корпоративних організацій;
- + Процес в основному автоматизований (в програмному забезпеченні)

Серед мінусів виділяють:

- Вимагає спеціальної підготовки і високої кваліфікації;

- Повна оцінка може бути тривалим або занадто складним процесом;
- Не враховує супровідної документації, такої як опис бізнес-процесів або звітів по проведених оцінках ризиків;
- Може використовуватися тільки в поєднанні з виділеним програмою інструментом.

CORAS є платформою для аналізу ризиків критично важливих систем. Метод CORAS був результатом проекту ЄС, який завершився у 2003 році. За мету було поставлено розробку практичної комп'ютеризованої моделі, яка б надавала точну, однозначну та ефективну оцінку ризиків критично важливих систем. Метод описує 8 послідовних кроків, які можна побачити на рисунку 1.4.

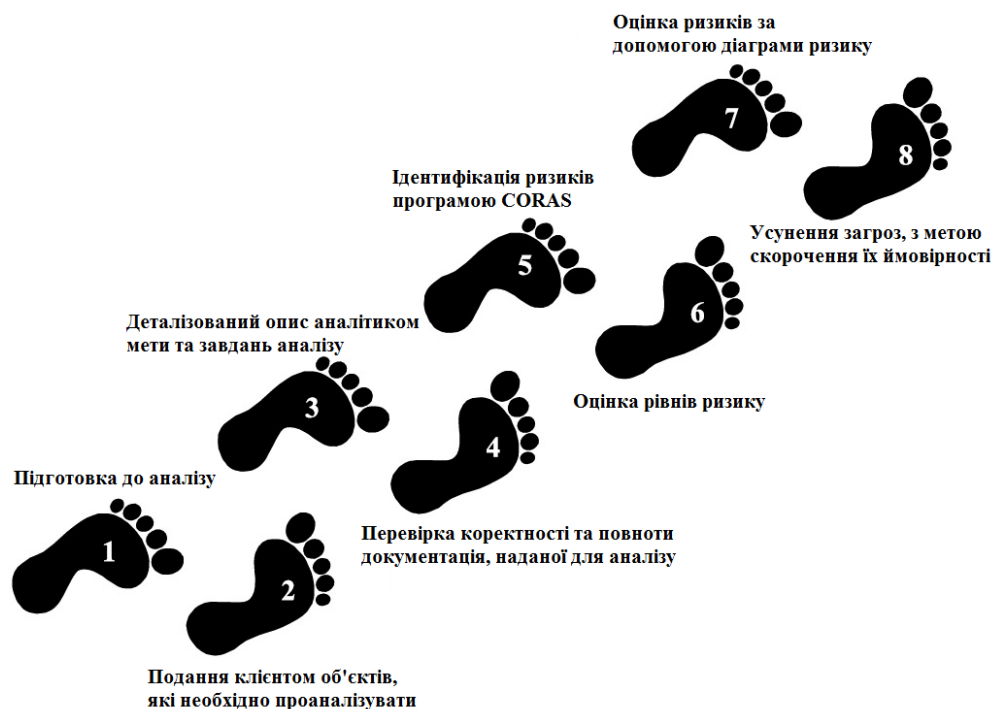


Рис. 1.4. 8 етапів методу CORAS

Програмний інструментарій CORAS має певні переваги пов'язані з тим, що:

- + Програмний продукт розповсюджується безкоштовно;
- + Не вимагає значних ресурсів для установки і застосування;
- + Методика проста у використанні і не вимагає спеціальних знань;

+ Вбудований інструментарій для аналізу є безкоштовним.

Недоліками методики є:

- Не передбачена періодичність проведення оцінки ризиків;
- Вимагає спеціальних знань і широкого досвіду у досліджуваній галузі;
- Процес аналізу може бути тривалим;
- Програмне забезпечення більше не оновлюється.

The Microsoft Security Assessment Tool (MSAT) - це інструмент оцінки ризиків на високому рівні, розроблений корпорацією Майкрософт. Він призначений для надання інформації та рекомендацій стосовно найкращих практик забезпечення безпеки в рамках IT-інфраструктури. Він призначений для малого та середнього бізнесу (50-500 працівників) і доступний безкоштовно.

MSAT містить 200 питань, що охоплюють чотири категорії (інфраструктуру, додатки, операції та люди). Питання, відповіді та рекомендації MSAT надходять з різних джерел (ISO / IEC 17799, NIST-800.x, Microsoft Trustworthy Computing Group тощо). Цей інструмент використовує цілісний підхід до вимірювання позицій безпеки, охоплюючи теми людей, процесів та технологій. Отримані результати поєднуються з рекомендаційними вказівками та рекомендованими заходами з пом'якшення наслідків, включаючи посилання на додаткову інформацію для додаткових вказівок у досліджуваній галузі.

Програмне забезпечення RiskWatch дозволяє проводити як кількісний, так і якісний аналіз ризиків. Бази даних знань, які надаються разом із продуктом, повністю налаштовуються користувачем, включаючи можливість створення нових категорій активів, категорій загроз, категорій вразливості, гарантій, категорій запитань та наборів запитів. Інструмент включає в себе елементи керування з стандартів ISO 17799 та US-NIST 800-26.

Це один із самих всеосяжних і дорогих інструментів аналізу ризиків. Цей продукт в основному призначений для менеджерів, але також може

застосовуватись користувачами оперативного рівня. Для використання інструменту необхідна базова підготовка, а для гарантування відповідних результатів потрібні, принаймні, базові знання і навички щодо управління ризиками та інформаційних технологій.

Часто середні та малі підприємства не мають чітко сформованої та організаційно налагодженої системи ризик менеджменту. Більшість ризиків визначаються інтуїтивно, не проводячи додаткових, розширених досліджень. Вважається, що інтеграція такої системи є процесом, який потребує великих коштів, саме тому дозволити собі її можуть тільки великі корпорації. Таке твердження не є правильним, адже на сьогоднішній день існує чимала кількість програм, ціна яких є доволі лояльною, або й безкоштовною взагалі.

Програмне забезпечення для управління ризиками відіграє важливу роль у бізнесі, якому необхідно щоденно моніторити ризикові чинники за допомогою складних статистичних та аналітичних методів. Це програмне забезпечення дозволяє користувачам керувати всіма аспектами ризику за допомогою одного інтерфейсу та допомагає проводити додаткові маніпуляції з даними у спрощені для аналізу терміни.

Onspring - це платформа автоматизації процесів, яка дозволяє користувачам в процесі діяльності компанії керувати даними, робочим процесом та звітуванням [34]. Onspring може використовуватись як одним відділом у компанії так і об'єднувати декілька підрозділів у транснаціональній корпорації. Система побудована на платформі Process Automation, яка може бути адаптована до потреб компанії без кодування.

Деякі ключові функції включають в себе управління аудитом та його плануванням, питання управління, виконання проектних робіт та їх координація. Безперервно поновлювальний додаток дозволяє користувачам прораховувати та відстежувати аварійне відновлення та керувати життєвим циклом інцидентів.

Дана платформа включає в себе й інші програми, такі як управління якістю, управління постачальниками, управління активами, бізнес-аналітики,

управління клієнтами і багато іншого. Централізована інтеграція вищеперерахованих програм дозволяє компанії якнайкраще моніторити поточну ситуацію та побачити картину в цілому.

LogicGate - це програмне середовище для керованого управління ризиками, яке адаптується до середовища ведення бізнесу, задля точного визначення, оцінки та контролю ділових ризиків [35**Помилка! Джерело посилання не знайдено.**]. Він підходить для компаній будь-якого розміру в області фінансових послуг, фармацевтичних препаратів, біологічних наук, охорони здоров'я, енергетики, роздрібної торгівлі, освіти та промисловості.

LogicGate визначає регулюючі органи та джерела, їх впливу на бізнес, оцінює поточну ефективність політики компанії та визначає її прогалини. Потім він оновлює правила, процедури, елементи керування та навчання, а також повідомляє про зміни користувачам.

Це дозволяє компаніям бути в курсі подій, підвищити прозорість, оцінювати та змінювати правила та мінімізувати ризики для підприємств. Модуль управління ризиками підприємства дозволяє користувачам контролювати, ідентифікувати та оцінювати ризики для бізнесу, що в свою чергу допомагає аудиторським комісіям приймати відповідні рішення.

Програмне забезпечення Intelx полегшує ідентифікацію, аналіз, моніторинг, перевірку та обробку як існуючих, так і потенційних небезпек і ризиків в організації [36]. Ця програма допомагає клієнтам ідентифікувати та повідомляти про важливу ділову інформацію, забезпечити відповідність поставленим вимогам, керувати ризиками та підвищити ефективність роботи в цілому. Програму створено відповідно до вимог стандарту управління ризиком ISO 31000.

Intelx пропонує ключові функції екологічного управління, такі як управління якістю води, поводження з відходами, управління дозволами та звітністю щодо екологічних аспектів та їх впливів. Цей продукт також пропонує рішення, пов'язані з охороною здоров'я та безпекою, такими як травми на виробництві та захворювання, пов'язані із ним, управлінням



аудитами, управлінням інспекціями та контролем документів. Крім того, продукт пропонує такі функції, як управління якістю, регулювання відповідності та управління операційним ризиком.

Intalex обслуговує потреби різних галузей промисловості, включаючи автомобілебудування, будівництво, освіту, охорону здоров'я та обробку промисловість.

Cammsrisk це хмарне програмне забезпечення, яке пропонує попередньо налаштовані шаблони управління ризиками, інцидентами та небезпеками [37]. Він підходить для малих і середніх підприємств у всіх галузях промисловості, а також пропонує мобільні додатки для iOS та Android.

За допомогою мобільного додатка користувачі можуть завантажувати звіти про ризик як на сайт, так і в офіс через настільний інтерфейс. Користувачі можуть записувати такі події, як втрати, збитки та травми, а також проводити розслідування та стежити за ними, доки інцидент не буде вирішено.

Також включені шаблони для управління небезпечними матеріалами. Система аудиту допомагає користувачам планувати та керувати внутрішніми та зовнішніми аудитами, а також будь-якими аудиторськими висновками та рекомендаціями. Cammsrisk відповідає міжнародним стандартам, таким як ISO 31000: 2009, та системою COSO.

DoubleCheck - це програмне забезпечення для аудиту та управління ризиками, призначене для великих підприємств у всіх галузях [38]. Воно пропонує інструменти для планування аудиту, паперової роботи, формування звітів та вирішення різних проблем.

DoubleCheck має функції управління документами, які дозволяють користувачам здійснювати пошук за зібраними документами під час перевірок. Налаштуванні користувальницькі інтерфейси можуть бути розроблені відповідно до ролей і обов'язків аудиторів та їх керівників. Управління ризиками, управління політикою, модулі тестування та різні варіанти оцінювання також вбудовані в дане програмне забезпечення.

Інструменти створення та розв'язання проблем дозволяють користувачам вирішувати помилки аудиту, створюючи списки завдань. Завдання можуть бути віднесені до певних працівників, а наступні повідомлення автоматично генеруються в рамках процесу вирішення проблем.

Проаналізувавши деякі види програмного забезпечення можна стверджувати, що сьогодні на ринку представлено широкий вибір різноманітних програмних комплексів для автоматизації процесу ризик менеджменту, які відрізняються за своїми можливостями, сферами застосування та об'ємом обробки інформації. Основною метою автоматизації є підвищення якості і швидкості виконання бізнес-процесів на підприємстві [40].

Незважаючи на те, що ці потужні програмні продукти надають організаціям сильні вигоди, є й недоліки їх впровадження. Так, висококваліфіковане програмне забезпечення для управління ризиками з розширеними функціями коштує приблизно 2000дол США на одного користувача або й більше. Додаткові модулі, як правило, доступні за додаткову плату для розширення функцій та можливостей програмного забезпечення. Крім того, деяке програмне забезпечення також вимагає річних витрат на обслуговування або збори за постійне отримання оновлень та виправлення помилок.

Також програмне забезпечення для управління ризиками може бути дуже важким для розуміння, тому виникає потреба для додаткового навчання персоналу. Деякі інтерфейси можуть бути дуже складними, з інструментами, які працівники не використовують через недостатнє розуміння. Більшість програмного забезпечення для управління ризиками не надають розширену навчальну документацію з поясненням усіх функцій, тому часто навчання проводиться на основі проб та помилок, тому виникає потреба в інвестуванні у навчальну програму.

## ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ I

У першому розділі дипломної роботи розглянуто теоретико-методичні основи ризик менеджменту, зокрема сутність поняття «ризик», проаналізовано існуючі підходи стосовно їх класифікації. Досліджено міжнародні стандарти у сфері ризик-менеджменту та стадії управління ризиками, які вони пропонують. Також проведено аналіз програмного забезпечення у сфері ризик-менеджменту.

Аналіз сучасних робіт, присвячених проблемам ризику, дозволяє стверджувати, що ризик - це складне явище, яке має в своїй основі безліч засад та джерел виникнення. За підсумками оцінки тлумачень ризику у вітчизняній і зарубіжній економічній літературі були виділені наступні основні напрямки його трактування:

- це елемент невизначеності, пов'язаний з прийняттям рішень, результатом якого є неоднозначність результатів дій суб'єкта, який приймає рішення;
- це можливість настання небажаної події;
- це ймовірність досягнення передбачуваного результату або позитивних / негативних відхилень від нього.

Виявлено, що управління ризиками складається з паралельно-послідовних етапів, які враховують особливості завдань управління розвитком організації.

До таких етапів відносять:

- Етап 1. Виявлення ризиків;
- Етап 2. Ідентифікація ризику;
- Етап 3. Аналіз ризику;
- Етап 4. Вибір методів впливу на ризики;
- Етап 5. Реалізація методів впливу на ризики;
- Етап 6. Моніторинг результатів і вдосконалення системи управління ризиками.

Доведено, що стандарти включають в себе структуровану систему методів, які допомагають приймати рішення і нівелювати проблеми,

ґрунтуючись на зібраних даних та дозволяють систематично стежити за ризиками і можливими труднощами, класифікувати їх з використанням єдиної системи. Виявлено, що у кожного з цих стандартів різні користувачі і різні законодавчі вимоги. Стандарт FERMA призначений, в першу чергу, для ризик-менеджерів і фактично являє собою рекомендації, необов'язкові для виконання тоді як стандарт COSO є обов'язковим для публічних компаній в США. Вибір стандарту для побудови системи управління рівнем ризику залежить від мети підприємства: якщо це розміщення цінних паперів на NYSE (New York Stock Exchange), то природно вибрати COSO, а для побудови внутрішньої системи управління рівнем ризику краще вибрати стандарт FERMA.

Проаналізувавши деякі види програмного забезпечення було виявлено, що сьогодні на ринку представлено широкий вибір різноманітних програмних комплексів для автоматизації процесу ризик менеджменту, які відрізняються за своїми можливостями, сферами застосування та об'ємом обробки інформації. Основною метою автоматизації є підвищення якості і швидкості виконання бізнес-процесів на підприємстві.

## РОЗДІЛ II

### РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТ ТРАНСНАЦІОНАЛЬНИХ КОРПОРАЦІЙ В СУЧАСНИХ УМОВАХ ГОСПОДАРЮВАННЯ

#### 2.1. Аналіз глобальних та корпоративних ризиків

На сучасному етапі розвитку суспільства, глобалізація економіки є однією з головних тенденцій розвитку світу. Глобалізаційні процеси знаходять своє вираження в посиленні інтеграції національних економік, зростання міжнародної кооперації, лібералізації ринків товарів, послуг і капіталу, різкому збільшенні темпів розвитку світової економіки та ін., що в свою чергу надає сильний вплив на підприємницьку діяльність, змушуючи її адаптуватися до нових вимог сучасності.

Ведення бізнесу в декількох країнах вимагає глибокого вивчення та аналізу потенційних небезпек, які можуть торкнутися підприємства на світовій арені, адже зростання кількості і посилення значущості глобальних ризиків, здатних в перспективі зруйнувати бізнес, становлять неабияку загрозу для існування ТНК. Управління ризиками та прогнозування надходжень у середовищі, яке характеризується нестабільністю та невизначеністю, є дуже складним завданням. Бізнес-лідери добре знають, що їхні організації можуть бути вразливими до геополітичних ризиків. Саме тому важливим процесом в управлінні великим транснаціональним бізнесом є виявлення та аналіз глобальних ризиків, адже вони прямо або опосередковано впливають на середовище ведення бізнесу, а отже, і на бізнес в цілому.

Дослідженням даного феномену займаються чимало всесвітньо відомих організацій. Зокрема World Economic Forum спільно з Marsh & McLennan Companies, Swiss Reinsurance Company, Zurich Financial Services, Центром управління ризиками Уортонської школи бізнесу, Оксфордської бізнес-школи та Національним університетом Сінгапуру на основі консультацій з провідними політичними та громадськими діячами, економістами та вченими з різних країн

світу щорічно публікує «Доповідь про глобальні ризики», в якому розкриваються довгострокові глобальні тенденції, які відбуваються в даний час і які могли б сприяти посиленню глобальних ризиків [40].

У складанні доповіді «Глобальні ризики 2017» взяло участь 750 експертів, які оцінювали вплив та ймовірності поширення 30 головних глобальних ризиків, а також вивчали 13 основних тенденцій, які можуть посилювати їх або змінити взаємозв'язки між ними протягом 10-річного періоду.

Для цього ризики були розділені на 5 основних категорій: економічні, екологічні, геополітичні, соціальні та технологічні. Також дана доповідь містить розділи, присвячені ризикам ведення бізнесу, основним світовим ризикам і взаємозв'язку глобальних ризиків.

Детальну карту ризиків та взаємозв'язків між ними можна побачити в додатку 3.

Форум визначив, що головні ризики сьогодення знаходяться в області навколишнього середовища та екології (екстремальні погодні умови, нездатність людства впоратися з кліматичними змінами і природними катастрофами), а також геополітичні проблеми.

Таким чином, в топ-10 увійшли три глобальні ризики із сфери екології (екстремальні погодні умови, масштабні стихійні лиха і можливість антропогенних екологічних катастроф), три геополітичні ризики (великі терористичні акти, міждержавні конфлікти і неефективне державне управління), дві технологічні загрози (розкрадання особистих і службових баз даних, великі шахрайства, пов'язані з їх використанням, які досягли безпрецедентних масштабів, а також ризики масштабних кібератак), два глобальних ризики з соціально-економічної сфери (масштабна вимушена міграція і незаконна торгівля, що включає контрабанду, виробництво і розповсюдження забороненої продукції, незаконний рух фінансів, ухилення від сплати податків, відмивання грошей, формування картелів і синдикатів міжнародної організованої злочинності) [41].

Варто зазначити, що в порівнянні з 2016 роком склад головних глобальних ризиків практично не змінився за винятком появи нового ризику - неефективності регіонального та глобального управління, що виражається в нездатності регіональних і світових лідерів, міжнародних організацій ефективно вирішувати екологічні, соціально-економічні, геополітичні проблеми [42].

Крім того, в порівнянні з попереднім періодом збільшилися ризики великих терактів. Серія атак радикальних ісламістів у Франції, Німеччині, Бельгії, інших країнах, вибух російського літака і вбивство російського посла в Туреччині, спроба державного перевороту і постійні теракти в Туреччині, зробили минулий рік переломним у зміні уявлень про масштаби терористичних загроз.

Експерти форуму також сформулювали 13 основних тенденцій, які можуть посилити глобальні ризики або змінити співвідношення між ними. Це:

- старіюче населення;
- зміна ролі міжнародних структур (ООН, МВФ, НАТО та інші);
- зміна клімату;
- погіршення стану навколишнього середовища;
- приріст середнього класу в країнах з економікою, що формується;
- посилення національно-орієнтованих настроїв;
- поглиблення поляризації суспільства;
- зростання числа людей, які страждають хронічними хворобами;
- збільшення залежності від цифрових технологій;
- зростаюча географічна мобільність населення;
- збільшення різниці в доходах між бідними і багатими;
- зміщення центрів сили;
- посилення урбанізація

Якщо проаналізувати динаміку глобальних ризиків відповідно до ймовірності виникнення протягом останніх десяти років то можна стверджувати, що тенденції постійно змінюються (додаток К). Так, якщо з 2007 по 2010 роки переважали економічні ризики то з 2011 по 2014 рік на перший план вийшла категорія екологічних ризиків. Починаючи з 2015 року і до сьогодні в п'ятірці

глобальних ризиків переважають екологічні ризики, на другому місці знаходяться геополітичні, а на третьому – соціальні ризики.

Глобальні ризики з точки зору впливу мають дещо іншу динаміку. З 2007 по 2014 рік домінуючою була економічна категорія, ризики якої займали близько 55% в топ-5 глобальних ризиків. Друге місце посідали екологічні ризики, геополітичні та соціальні розділяли третє місце. Починаючи з 2015 року економічні ризики відійшли на задній план пропустивши вперед соціальні та екологічні ризики.

За останні десятиліття в Global Risks Report було значно розширено сферу вивчення глобальних ризиків. Якщо спочатку приводився їх аналіз і вивчалися взаємозв'язки глобальних загроз, то сьогодні експерти наводять конкретні їх вирішення.

Проте, на нашу думку, розроблена Світовим економічним форумом методика кількісної оцінки ризиків, в основі якої лежить експертний метод, не є досконалою. Одним з недоліків експертного підходу є двоїстий характер оцінок, а саме роздільні оцінки за ймовірністю виникнення і ступенем впливу ризиків, що є причиною неоднозначності при ранжируванні ризиків за ступенем їх значущості і не дозволяє отримати однозначної картини стосовно глобальних ризиків.

Згідно з новою доповіддю, глобальні ризики - це неминучість, і вони мають наслідки. Наприклад, складні відносини між країнами впливають на розвиток бізнесу, економічна ситуація і політичні конфлікти призводять до зростання числа біженців, а в результаті терористичних атак країна втрачає свій економічний потенціал, знижується кількість туристів і зростає кількість жертв серед мирного населення. Також відзначено, що аномально високі температури і повені призводять до виснаження ґрунту, міграції населення і великих втрат для економіки регіону, а непропорційний розвиток кібер-середовища - до зростання безробіття.

Також Marsh & McLennan Companies спільно з Association for Financial Professionals, публікує AFP Risk Survey, в якому наводяться результати



проведених опитувань стосовно багатьох проблем, з якими стикаються організації в сучасних умовах ризику [43].

Згідно з дослідженням, підприємства продовжують зазнавати високого рівня невизначеності стосовно своїх заробітків. 49% фахівців у галузі фінансів вважають, що на сьогодні їхні організації стикаються з більшим рівнем невизначеності стосовно доходів, аніж три роки тому. 40% вказують на те, що рівень невизначеності залишається незмінним, а 11% повідомляють, що їх організації зазнають меншого впливу невизначеності (рис. 2.1).

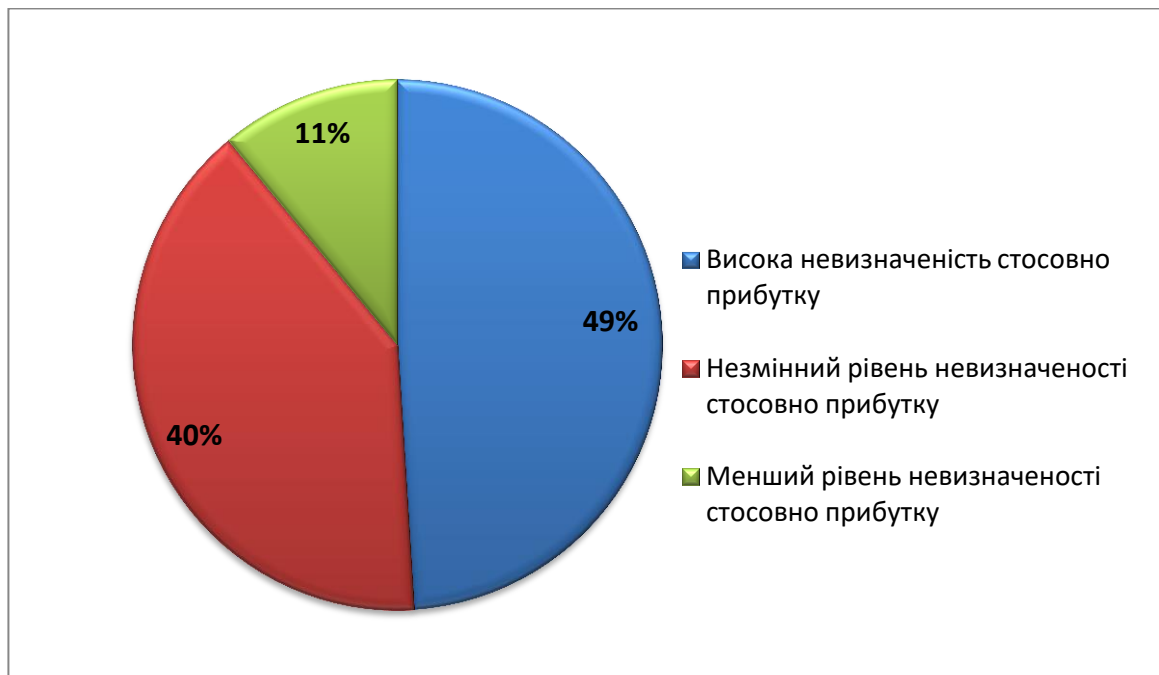


Рис. 2.1. Вплив невизначеності доходів (відсоток розподілу організацій)

У зв'язку з цим, шляхом опитування, дослідниками було виділено фактори ризику, що найбільше вплинуть на прибуток протягом наступних трьох років.

Згідно з рисунком 2, «посилення конкуренції», «задоволення і збереження клієнтів» та «політична/регуляторна невизначеність у США» вважаються тими ризиками, які матимуть найбільший вплив на дохід компаній протягом наступних трьох років. Цікавим є факт, що професіонали в фінансовій сфері вважають, що конкуренція матиме більший вплив на доходи їхніх організацій, ніж будь-яка невизначеність, пов'язана з політичним та регуляторним середовищем США.



Рис. 2.2. Основні фактори ризику, які матимуть найбільший вплив на доходи організації протягом наступних трьох років (у % від опитаних респондентів).

Якщо порівняти два попередніх дослідження, то можна побачити відмінності у ризиках, які становитимуть найбільшу загрозу для бізнесу. У Global Risks Report розглядаються глобальні ризики, які потенційно найбільше вплинуть на бізнес в цілому, саме тому тут переважає категорія екологічних ризиків. Згідно з AFP Risk Survey більшу небезпеку становлять економічні ризики. Пояснюється це тим, що тут аналізуються виключно ризики, що вплинуть на прибуток компанії. У даному дослідженні природні катастрофи отримують лише 6%.

Очевидно, що будь-яка компанія потребує надійного захисту від глобальних ризиків. Це дозволяє убезпечити бізнес від зайвих, а часто – великих фінансових втрат, коли активи пошкоджені або навіть знищені (пожежа, крадіжка, стихійне лихо та інше). Саме тому у поточних економічних і

політичних реаліях адекватно оцінити ризики для діяльності компаній є однією з найбільш актуальних завдань менеджменту.

Згідно з новим дослідженням Allianz «Барометр ризиків 2017» (Allianz Risk Barometer, Top Business Risks 2017) індустріальні сегменти все більш взаємопов'язані і взаємозалежні, внаслідок чого зростає число ризиків дестабілізації діяльності для компаній [44].

В ході дослідження було опитано більше 1237 ризик-менеджерів і експертів з корпоративного страхування Allianz і глобальних ліній в 55 країнах світу.

Такі традиційні індустріальні ризики, як перерив у виробництві та постачанні - 37%, ринкові зміни (волатильність, посилення конкуренції, стагнація) - 31%, кіберінциденти (кіберзлочини, витік даних, збої IT) - 30%, найбільше хвилюють ризик-експертів, очоливши рейтинг 2017-го року.

У таблиці 2.1. наведені дані про глобальні ризики бізнесу на 2017 рік згідно з Allianz Risk Barometer.

Таблиця 2.1.

ТОП-10 глобальних ризиків для бізнесу на 2017 рік згідно з  
Allianz Risk Barometer

№	Бізнес-ризик	Рейтинг 2017	Рейтинг 2016	Тренд
1	Перерив у виробництві (перерив в постачанні)	37%	1 (38%)	-
2	Ринкові зміни (волатильність, посилення конкуренції, стагнація)	31%	2 (34%)	-
3	Кібер-інциденти (кіберзлочини, витік даних, збої IT)	30%	3 (28%)	-
4	Стихійні лиха (гроза, повінь, землетрус)	24%	4 (24%)	-
5	Зміни в законодавстві та регулюванні (економічні санкції, протекціонізм)	24%	5 (24%)	-
6	Макроекономічні зміни (програма жорсткої економії, зростання цін на товари, інфляція/дефляція)	22%	6 (22%)	-
7	Пожежі, вибухи	16%	8 (16%)	↑
8	Політичні ризики (війна, тероризм, заворушення)	14%	9 (11%)	↑
9	Втрата репутації і вартості бренду	13%	7 (18%)	↓
10	Нові технології (нанотехнології, 3Д-друк, штучний інтелект, дрони)	12%	11 (10%)	↑

Як можна побачити з таблиці 2.1., в порівнянні з 2016 роком топ-6 головних ризиків не змінилась. «Перерив у виробництві» вже п'ятий рік постіль залишається головною загрозою для опитаних респондентів. Оскільки в епоху глобалізації ланцюжки поставок стають все складнішими, будь-який перебіг в них, наприклад, з причини стихійного лиха, переривів в ІТ-підключенні або телекомунікації, проблем з транспортом, банкрутства постачальника або цивільних заворушень, може викликати кумулятивний ефект.

«Перерив у виробництві» оцінюється як найвищий ризик для великих ТНК, середніх компаній (від 250 до 500 млн. €) та займає друге місце серед невеликих компаній (<250 млн. €). Детальний опис бізнес-ризиків в розрізі підприємств можна побачити на рисунку 2.3..

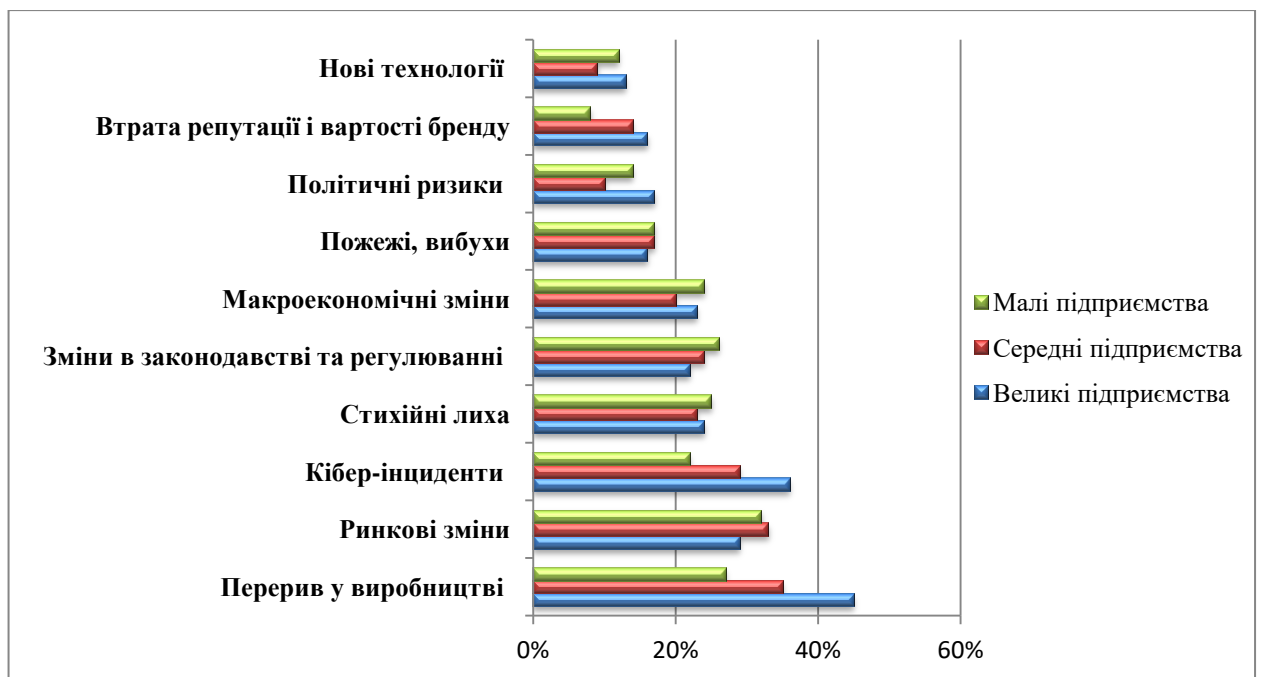


Рис. 2.3. ТОП-10 бізнес-ризиків в розрізі підприємств у 2017 році згідно з Allianz Risk Barometer

Якщо розглядати «перерив у виробництві» в розрізі сфер промисловості, то респонденти визначили його як ризик №1 у секторі енергетики та комунального господарства, у транспортному секторі та у секторі виробництва. Перерив у виробництві, включаючи порушення ланцюга постачання залишається провідним

бізнес-ризиком 2017 року в трьох з чотирьох регіонів світу - Америка (43%), Азіатсько-Тихоокеанський регіон (42%) та Європа (35%).

Зміни на ринку і волатильність були відзначені опитуваними як другий за значимістю ризик. А представники таких галузей, як авіація, фінансові послуги і вантажоперевезення розглядають його як основний ризик в 2017 році.

Ризик злочинів в сфері комп'ютерних технологій і збоїв в ІТ системах продовжує входити в трійку головних бізнес ризиків. Ще чотири роки тому ця небезпека займала 15-е місце в рейтингах глобальних ризиків з лише 6%. Сьогодні результати свідчать про те, що кібер-ризик неабияк хвилює підприємців. Як можна побачити з таблиці 2.2, великі підприємства неабияк занепокоєні кіберзлочинністю і розташували даний ризик на другій позиції у списку.

Таблиця 2.2

ТОП-10 глобальних ризиків для ТНК на 2017 рік згідно з  
Allianz Risk Barometer

№	Бізнес-ризики	Рейтинг 2017
1	Перерив у виробництві (перерив в постачанні)	37%
2	Кібер-інциденти (кіберзлочини, витік даних, збої ІТ)	31%
3	Ринкові зміни (волатильність, посилення конкуренції, стагнація)	30%
4	Стихійні лиха (гроза, повінь, землетрус)	24%
5	Макроекономічні зміни (програма жорсткої економії, зростання цін на товари, інфляція/дефляція)	24%
6	Зміни в законодавстві та регулюванні (економічні санкції, протекціонізм)	22%
7	Політичні ризики (війна, тероризм, заворушення)	16%
8	Пожежі, вибухи	14%
9	Втрата репутації і вартості бренду	13%
10	Нові технології (нанотехнології, 3Д-друк, штучний інтелект, дрони)	12%

Цей ризик виходить далеко за межі питання конфіденційності та порушень даних. Один інцидент, будь то технічний збій або людська помилка, може призвести до серйозного переривання бізнесу, втрати частки ринку та стати

причиною втрати репутації і вартості бренду. Особливе занепокоєння потенційними кібер-атаками висловили представники сфери торгівлі і комунікаційних технологій.

Такі ризики як «пожежі, вибухи», «політичні ризики» та «нові технології» піднялись в списку на одну позицію. Більшість респондентів занепокоєні зростаючою загрозою тероризму, і хоча бізнес, як правило, не є прямою жертвою терористичних актів, це не заважає йому відчутти наслідки подібних явищ на собі. Зростаючі ризики заворушень на політичному підґрунті, загроза війни, державного перевороту і інших політичних ризиків - все це також не слід недооцінювати з точки зору впливу на бізнес. Наслідки цих явищ можуть виявитися масштабними і досить тривалими.

Розглянемо найбільш значущі ризики для компаній Західної та Східної Європи у таблиці 2.3..

Таблиця 2.3.

## Топ-10 провідних бізнес-ризиків для Європи у 2017 році

№	Бізнес-ризик	Рейтинг 2017	Рейтинг 2016	Тренд
1	Перерив у виробництві (перерив в постачанні)	35%	1 (53%)	-
2	Кібер-інциденти (кіберзлочини, витік даних, збої ІТ)	32%	3 (40%)	↑
3	Ринкові зміни (волатильність, посилення конкуренції, стагнація)	32%	2 (52%)	↓
4	Зміни в законодавстві та регулюванні (економічні санкції, протекціонізм)	28%	4 (39%)	-
5	Макроекономічні зміни (програма жорсткої економії, зростання цін на товари, інфляція/дефляція)	23%	5 (31%)	-
6	Стихійні лиха (гроза, повінь, землетрус)	21%	6 (31%)	-
7	Політичні ризики (війна, тероризм, заворушення)	16%	10 (17%)	↑
8	Пожежі, вибухи	15%	8 (22%)	-
9	Втрата репутації і вартості бренду	12%	7 (29%)	↓
10	Нові технології (нанотехнології, 3Д-друк, штучний інтелект, дрони)	12%	9 (19%)	↓

В той час як «перерив у виробництві» з року в рік залишається головним ризиком для європейського регіону, страх кіберінцидентів піднявся на другу позицію, а «політичні ризики» та насильство з 10-го перемістились на 7 місце.

Як зазначено в «Allianz Risk Barometer 2017 Appendix», вплив кіберінцидентів є першочерговим ризиком для бізнесу вперше для Німеччині та вже другий рік поспіль у Великобританії [45]. Невизначеність стосовно Brexit (референдум в Великобританії про вихід з ЄС) та Єврозони після чергового референдуму 2016-го року, стала набагато важливішим ризиком у Великій Британії, і розташувалась на 5-ій позиції. «Перерив у виробництві» є новим топ-ризиком у Франції та головною проблемою Австрії, Італії, Нідерландів, Іспанії та Швейцарії. «Макроекономічні зміни» продовжують хвилювати підприємців у Греції, а «зміни в законодавстві» є новим найвищим ризиком в Хорватії, також займає перше місце серед опитаних в Угорщині та Росії. «Ринкові зміни» займають перше місце в Бельгії, тоді як Словаччину найбільше непокоїть вплив «пожеж та вибухів».

У даному дослідженні підкреслюється зростаюча складність бізнес-ризиків, зокрема, поєднання нових технологічних, економічних і регуляторних ризиків потенційно створює нову системну загрозу для бізнесу. Саме тому щоб відповідати мінливому глобальному ринковому середовищі та очікуванням споживачів бізнес повинен постійно перебувати в «бойовій готовності» і виводити на ринок нові продукти і послуги. Оскільки в гру вступають потенційно більш гнучкі і динамічні стартапи, підвищується рівень діджиталізації і прискорюється впровадження нових, «безперервних» технологій. Інноваційні цикли стають все коротшими і все менше перешкод виникає при вході на новий ринок. У той же час підприємства повинні дотримуватися регуляторних вимог, що систематично змінюються та посилюються, підвищених вимог до безпеки, а також обмежень стосовно імпорту та експорту.

## 2.2. Комплексне дослідження систем ризик-менеджменту провідних корпорацій світу

Сьогодні ризик-менеджмент в компанії став невід'ємною частиною процесу прийняття рішень. І цінність управління ризиками полягає не тільки в здатності запобігати втратам організації, але також покращувати результати діяльності і створювати її додаткову вартість. Система грамотного прогнозування та оцінки ризиків, яка глибоко інтегрована в процес планування та управління ефективністю діяльності компанії, регулярний моніторинг зміни значущості і керованості ризиків надає підприємству час і простір для пошуку найоптимальніших управлінських рішень.

Керування стратегічним ризиком набирає популярності у різних галузях промисловості в основному тому, що воно забезпечує неабиякі результати.

Так, ACE Group, одна з найбільших глобальних багаторівневих страхових компаній, впровадила програму ERM (enterprise risk management), спрямовану на ідентифікацію та управління критичними ризиками. Вище керівництво компанії висловило своє переконання в тому, що новий підхід, зосереджений на критичних ризиках, був фактором, який сприяв підвищенню вартості акцій компанії та збільшенню ринкової вартості капіталу компанії на 50% з 2002 по 2003 рік [46].

Компанії, що не надають страхових та фінансових послуг, також залишились у вигазі використовували стратегічне управління ризиками. Легендарна іграшкова компанія LEGO впровадила новий стратегічний підхід до управління ризиками, об'єднавши окремі програми ERM які базувались на операційній безпеці, безпеці працівників, IT-безпеці, фінансових та правових ризиках, в одну. Перш ніж у 2006 році ввести стратегічний ризик менеджмент, її середнє зростання ринку склало 2% - 3%, а середній приріст продажів складав 17%. Нова програма стратегічного управління ризиками призвела до розширення бізнесу в цілому, зміни демографічних показників, регуляторних змін та появи нових конкурентів. За перші п'ять років, коли компанія почала



керувати стратегічними ризиками, середній темп зростання ринку зріс до 20%, а прибуток від зростання продажів досяг 31% [47].

У компанії «Nissan», світовому виробнику автомобілів, великі інвестиції в управління стратегічними ризиками стали надзвичайно важливими після 9-бального землетрусу та масштабного цунамі, що охопило східне узбережжя Японії у березні 2011 року. Близько 80% автомобільних заводів Японії припинили своє виробництво. До вересня загальне виробництво японської машинобудівної галузі скоротилося майже на 25%. У компанії Nissan вважають, що ключом до успіху став проактивний підхід до стратегічного управління ризиками і акцент на «виявленні ризиків якомога раніше, активному аналізі цих ризиків, плануванні контрзаходів і швидкій їхній реалізації». Крім того, Nissan розробив широкий план безперервної готовності, який включав аварійну реакцію на землетрус, план забезпечення безперервності бізнесу і моделювання стихійних лих. До кінця 2011 року виробництво Nissan зросло більш ніж на 9%, тоді як загальний показник машинобудівної промисловості у країні зменшився на 9%. У даному випадку стратегічне управління ризиками виявилось значною та кількісною конкурентною перевагою [48].

Це не означає, що такі вражаючі досягнення повністю пов'язані зі стратегічним управлінням ризиками. Проте прикладів подібних успіхів є дуже багато, а управління ризиками окупилося у багатьох компаніях.

У процесі ведення бізнесу неминуче доводиться стикатися з несподіваними і часто неприємними сюрпризами, які можуть не тільки негативно вплинути на бізнес, а й навіть знищити його. В цьому і полягає сутність ризику, і від того, як компанія буде реагувати на нього, залежать її шанси на виживання і успіх.

Існує думка, що управління ризиками є ефективним тоді, коли передбачений ризик вдається мінімізувати, або уникнути взагалі. Проте досвід всесвітньо відомих компаній демонструє, що не завжди ризик приносить потенційні втрати. Іноколи ризикова ситуація також надає і сприятливі можливості. Прийняття та благополучне використання ризику полягає в тому,

що компанія повинна розширити вплив позитивного ризику, в той же час скорочуючи вплив негативного.

У свій час компанія Microsoft зробила ризикований крок почавши розробку операційної системи для тільки но створеного продукту - персонального комп'ютера, і це дало віддачу, зробивши Microsoft однією з найдорожчих компаній в світі. Google також взяв на себе ризик, відмовившись від загальноприйнятої в той час практики - став стягувати плату з рекламодавців в залежності від числа переходів на їх сайти (а не від загальної кількості своїх відвідувань), і це призвело до фінансового успіху [49].

Проблема з окремими свідченнями полягає в тому, що їх можна легко спростувати, або пояснити везінням - Microsoft і Google просто виявилися в потрібний час в потрібному місці, - або привівши контрприкладі компаній, які ризикнули і прорахувалися, наприклад ІВМ ризикнула, вийшовши в 80-ті роки на ринок персональних комп'ютерів, і показала дуже малий результат з точки зору прибутковості і вартості.

Як можна побачити, існують також дані про те, що прийняття ризику може не тільки завдати шкоди компаніям, а й іноді виглядає безглуздим і непрорахованим кроком. Ще у 1980 роках, у своєму науковому дослідженні, присвяченому питанням управління, Едвард Боуман зображує негативний зв'язок між ризиком і прибутком в більшості галузей, що є досить несподіваним, враховуючи загальноприйнятту думку про те, що існує позитивний зв'язок між ризиком і прибутковістю. Це явище - прийняття ризику з отриманням показників від'ємної прибутковості - отримало назву парадоксу Боумана. У своїх подальших роботах Боуман стверджував, що ставлення фірми до ризику може впливати на прийняття нею ризику і що більш проблемні фірми часто приймають на себе великі і менш виправдані ризики [50]. В одній з своїх наступних робіт він надав класифікацію компаній, за якої вони поділяються на ті, які показують рентабельність нижче цільового рівня рентабельності, і ті, які показують вище цього.

Фірми, прибуток яких був нижче цільового рівня, ставали «мисливцями за ризиком», а зв'язок між прибутковістю і ризиком був негативним, тоді як прибутковість і ризик позитивно корелювали у випадку фірм, прибутки яких перевищували цільовий рівень [51].

Таким чином, позитивна віддача від прийняття ризику існує, але тільки якщо це не безрозсудний ризик. Фірми, що відносяться вибірково до ризиків, які вони приймають, можуть скористатися ними задля власної вигоди, але фірми, які приймають ризики, не підготувавшись належним чином до їх наслідків, можуть зазнати непоправної шкоди.

Компанія «Coca-Cola Hellenic Bottling Company» є всесвітньо відомим брендом, який має ліцензію на виробництво, продаж та розповсюдження безлічі безалкогольних напоїв. Утворилась у 2000 році завдяки злитті двох компаній - Hellenic Bottling Company і Coca-Cola Beverages. Штаб-квартира компанії розташована в Афінах і веде операції в 28 країнах світу.

Ефективне управління ризиками також є ключовим елементом успіху та стійкості компанії Coca-Cola Hellenic Bottling Company (СНВС) [52]. СНВС у своїх щорічних звітах визнає, що управління ризиками є невід'ємною частиною як практики раціонального управління, так і належного корпоративного управління, оскільки поліпшує процес прийняття рішень, покращує результати та посилює відповідальність управлінського персоналу.

Програма управління ризиками в СНВС має ряд завдань. Це:

- Розповсюдження усвідомлення того, що ризик присутній у всіх видах діяльності, а вивчення самої культури ризику є ключем до ефективного прийняття рішень;
- Сприяння функціональній співпраці шляхом інтеграції процесів управління ризиками з бізнес-стратегією, управління проектами, процесом та прийняттям рішень;
- Сприяння активному визначенню зовнішніх факторів, можливостей та передбачає невизначеність, яка може вплинути на досягнення стратегій та завдань Компанії;

Задля ефективного виконання поставлених цілей та для якнайкращої оптимізації системи ризик-менеджменту, компанією було створено власну структуру управління ризиками, ключову роль в якому відіграє Комітет з аудиту та ризику (Audit and Risk Committee).

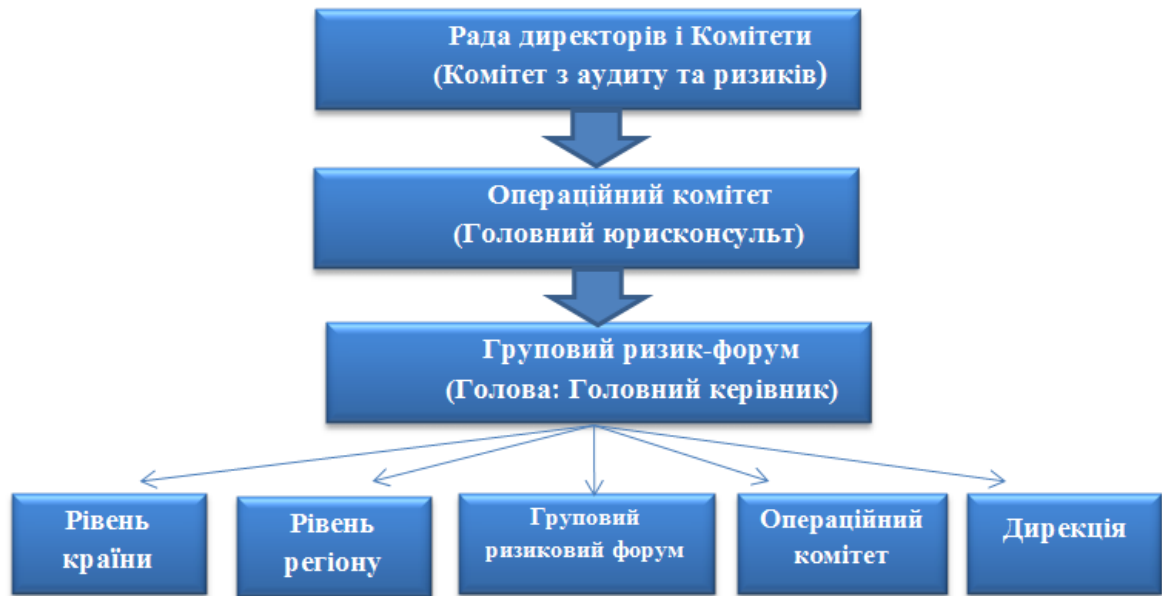


Рис. 2.4. Структура управління ризиками компанії Coca-Cola

Рада директорів, через Комітет з аудиту та ризиків, щорічно переглядає ефективність системи, створює та впроваджує систему управління ризиками у закордонних філіях. Комітет постійно аналізує, чи:

1. Поточна програма визначає основні сфери ризику та ділових можливостей;
2. Розроблені та впроваджені відповідні стратегії пом'якшення ризиків для управління усіма ідентифікованими матеріальними ризиками, включаючи стратегію передачі ризиків через страхування;
3. В компанії вбудована сильна культура управління ризиками через рівні бізнесу та функції;
4. Програма відповідає вимогам Кодексу корпоративного управління Великобританії (Керівництво з управління ризиками, внутрішнього контролю та пов'язаних з ними фінансових та комерційних звітів).

Операційний комітет (The Operating Committee) несе повну відповідальність за управління ризиками в ССНВС включаючи:

- Стратегічний ризик;
- Операційний та діловий ризик;
- Проектний ризик; і
- Фінансовий ризик

Їм надається спеціальна інструкція з управління ризиками і підтримка з боку директора по управлінню ризиками (Group Chief Risk Officer), який несе відповідальність за функцію стійкості бізнесу.

Груповий форум з управління ризиками (The Group Risk Forum), до складу якого входять старші бізнес-менеджери, виступає як своєрідний ризиковий «мозковий центр» і незалежний механізм огляду ризиків. Форум поставив собі за завдання:

- Перегляд загальних і посиленних ризиків та можливостей з урахуванням їх відповідності більш широким операціям та цілям Групи;
- Оцінку цих ризиків та можливостей разом із ідентифікованими загальними та стратегічними ризиками, що спостерігаються членами GRF;
- Оцінку зростання та загострення ризиків і можливостей відповідно до Операційного комітету, Комітету з аудиту та ризиків та Вищого правління компанії; і
- Контролювати чи чітко сформульовані плани адекватного зменшення ризику та реагування на них.

Сам процес управління ризиками у Coca-Cola Hellenic Bottling Company має три стандартні кроки (рисунок 2.5.):

- Ідентифікація ризику;
- Оцінка ризику (якісний та кількісний); та

- Відповідь на ризик.



Рис. 2.5. Процес ризик-менеджменту у компанії Coca-Cola

Протягом своєї діяльності компанія визначила найбільш важливі категорії ризику - макроекономічні та оперативні. Макроекономічні ризики відносяться до зовнішнього середовища та ринків, на яких працює ТНК. На відміну від операційних ризиків, таких як якість продукції, технологія виготовлення, над макроекономічними у компанії менше контролю.

Попри те, що компанія визначила свої найбільш важливі ризики [52], вона не заперечує існування інших, досі не врахованих та появу нових. Економічна нестабільність та зміни у світовому бізнес середовищі можуть вивести досі несуттєві ризики на передній план та суттєво змінити карту ризиків підприємства. Саме тому у Компанії проводиться безперервний моніторинг та оцінка нових ризиків.

Хоча такий великий промисловий гігант як Coca-Cola і намагається боротися із ризиковими ситуаціями, негаразди все таки трапляються. Так, в США хакерами була зламана комп'ютерна система компанії і отримана

інформація про заплановану угоду на суму 2,4 млрд. дол. про купівлю компанії «China Huiyuan Juice Group». Угоду так і не було підписано.

Багато дискусій виникає і через рецепт самого напою, який є «секретною формулою» успіху Соса-Кола. Рецепт всесвітньо відомого безалкогольного напою Соса-Кола зберігається в сховищі, яке знаходиться у виставковому музеї World of Coca-Cola Museum в центрі міста Атланти. Компанія Соса-Кола наробила багато шуму з приводу секретності формули напою, особливо ароматизованих компонентів під назвою "секрет 7X", які містяться в прославленому напої. Як стверджують представники компанії, лише кілька людей в світі знають, що саме входить в його склад. Хоча все це є не більше ніж приклад цікавого маркетингового прийому і розумної ділової тактики, власники дійсно ретельно оберігають рецептуру напою. У 1977 році компанія навіть згорнула своє виробництво в Індії, де за законом кожен виробник повинен оприлюднити склад свого продукту [53].

Протягом всієї історії свого існування компанія не раз стикалася із ризиками, будь то ризики виходу на новий ринок, ризик випуску нової продукції чи ризики, пов'язані із діяльністю конкурентів. Останні відіграють важливу роль у побудові діяльності підприємства та не раз спонукали до рішучих та ризикових дій.

Соса-Кола багато десятиліть трималась на верхівці продажів, при цьому не було конкурентів, які могли з ним змагатися. Проте з часом на ринок вийшов напій Персі який і став головним конкурентом Соса-Кола.

В кінці 1950-х років продажі компанії Соса-Кола перевершували продажі Персі більш ніж в п'ять разів. Але вже в наступному десятилітті ситуація значно змінилась. Якщо Соса-Кола традиційно була улюбленим напоєм сімейних людей, то Персі всі свої зусилля спрямувала на привернення уваги молоді і не прогадала. Чудовими маркетинговими ходами їй вдалося відвоювати молоду аудиторію Соса-Кола і різко збільшити обсяги продаж. Поступово війна брендів вийшла далеко за межі США, і тепер компанії боролися за ринки і інших країн теж.

Coca-Cola не була готова до появи такого сильного конкурента. Не маючи чіткого плану дій у 1985 році топ-менеджмент компанії все-таки піддається паніці і приймає рішення піти на ризик і змінити класичний рецепт напою, за смаком максимально наблизивши його до Pepsi. Так на прилавках магазинів вперше з'явилася New Coke.

Однак, наслідки подібного кроку виявилися не такими, як планувалося спочатку. Змінена формула напою викликала обурення у прихильників класичної Coca-Cola. Розпочався справжній скандал - вмить утворилася «Організація любителів старої коли», яка подала в суд на виробника напою. Компанії нічого не залишалось, як повернутися до первісного рецепту. New Coke була знята з виробництва, а всі ті, хто мав відношення до запуску невдалого продукту, були моментально звільнені [54].

Цей досвід і до сьогодні є важливим для компанії, адже завдяки йому виявилась важливість правильного проведення маркетингових досліджень. Лідируючі позиції на ринку не вберегли Coca-Cola від нових конкурентів, та від помилок ведення із ними війни. Проте з часом компанії вдалося побудувати правильну стратегію ведення бізнесу у конкурентному середовищі та використовувати усі пов'язані ризики собі на благо.

Усі пережиті негаразди призвели до побудови своєї власної системи управління ризиками, яка й до сьогодні допомагає компанії ефективно функціонувати у сучасному бізнес-середовищі.

Так як компанія працює у сфері харчової промисловості, найважливішим аспектом для неї є гарантія високої якості та безпеки продукції.

У своїх щорічних звітах компанія запевнює у безпечності своєї продукції, підтверджуючи це тим, що підприємство володіє сертифікатом на відповідність стандарту безпечності та якості виробництва продуктів харчування FSSC 22000:2010. Проте безліч дослідників переконують у тому, що даний напій несе неабияку загрозу здоров'ю людини.

Найбільш очевидної шкоди завдає організму велика кількість вуглекислого газу. Потрапивши в організм, він ослаблює клапан, розташований



між шлунком і стравоходом, а це, в свою чергу провокує печію, завдає шкоди печінці і жовчному міхуру. Кофеїн, що входить до складу Соса-Сола, спричиняє виведення мінеральних речовин з організму, сприяє порушенням в роботі нервової системи (особливо у дітей) та крихкості кісток. Неабияка кількість цукру (в 0,5 мл напою міститься 10-12 ложок цукру) провокує розвиток вугрової висипки, а також сприяє розвитку ожиріння. Систематичне вживання Соса-Сола провокує скачки цукру в крові і здатне викликати діабет. Ортофосфорна кислота руйнує зуби і роз'їдає слизову шлунку, провокуючи розвиток виразки.

Дуже часто на пляшках кока-коли вказують, що вона не містить цукру. Це і справді так, проте замість цукру туди додаються різні цукрозамінники, які також не несуть для людського організму нічого корисного. Вони є причиною почастішання серцебиття, появи втоми, мігрені і навіть депресії.

Провівши ретельний аналіз складу продукції, та її впливу на організм напевне з точністю можна стверджувати, що вміст Соса-Сола дійсно може завдати шкоди її споживачам. Особливо це стосується вагітних жінок, дітей і підлітків. Головним ризиком є те, що напій може загострити вже наявні хвороби, а також на їхньому фоні призвести до появи нових.

Саме тому компанія регулярно проводить аналіз якості своєї продукції, її інгредієнтів, з метою мінімізації негативного впливу напою на організм людини. У лютому 2011 року Центр з використання досягнень науки в інтересах суспільства виявив високий рівень вмісту 4-метилімідазолу в деяких солодких газованих напоях і в Соса-Сола зокрема. Цей хімічний інгредієнт використовується в карамельному барвнику Соса-Сола і входить до числа канцерогенів.

Попри те, що Американська асоціація виробників напоїв та Управління з контролю якості продуктів і ліків Америки заявила про те, що людині потрібно випивати по 2900 банок Соса-Сола кожен день протягом 70 років, щоб досягти тієї мінімальної дози, яка викликала пухлину у щурів, Компанія попри великі фінансові збитки попросила своїх постачальників карамелі змінити процес її

приготування, щоб в результаті утворювалося менше цієї речовини. Як запевнюють представники компанії Coca-Cola, зміна рецепту ніяким чином не вплинула на смак продукту.

Ця ситуація наглядно демонструє, що ТНК дбає не тільки про свою репутацію, а й про безпеку своєї продукції, тим самим мінімізуючи ризики судових позовів, пов'язаних з її вживанням.

Компанія BASF SE (Societas Europaea) є німецьким хімічним концерном заснованим 6 квітня 1865 року в Мангеймі. На сьогодні штаб-квартира підприємства знаходиться у Людвігсгафені (Рейнланд-Пфальц). BASF є найбільшою у світі компанією хімічного спрямування, яка має виробничі потужності у більш ніж 80 країнах світу. Даний концерн виробляє фарбу, пластик, харчові добавки, косметику, засоби агрохімічного захисту рослин, будівельні та технічні хімікати, а також нафту та природний газ [55].

Головною метою управління ризиками BASF є якнайшвидше визначення та оцінка ризиків, а також зменшення втрат бізнесу шляхом вживання відповідних заходів. Мета полягає в тому, щоб уникнути ризики, які створюють загрозу майбутньому існуванню BASF і вдосконалити управлінські рішення компанії.

Для того, щоб ефективно вимірювати та управляти ідентифікованими можливостями та ризиками, компанія кількісно оцінює їх з точки зору імовірності та економічного впливу у разі їх виникнення.

Процес управління ризиком групи BASF ґрунтується на міжнародному стандарті управління ризиками COSO II Enterprise Risk Management - Integrated Framework і включає в себе наступні етапи:

1. Виявлення можливостей і ризиків як правило, відбувається децентралізовано, в оперативних підрозділах і центрах компетенції, використовуючи різні інструменти (експертні інтерв'ю), також здійснюється аналіз ринку, конкуренції та навколишнього середовища на основі аналітичної та статистичної інформації. Процес ідентифікації підтримується широким переліком ризиків

компанії, розробленим при введенні системи ризик-менеджменту в експлуатацію.

2. Оцінка можливостей та ризиків включає в себе кількісний аналіз суми доходів/витрат, а також ймовірності реалізації ризикових подій. Крім того, проводиться дослідження кількісної залежності окремих макроекономічних чинників (наприклад, курсів валют та цін на сировинні товари).
3. Агрегування можливостей та ризиків з урахуванням макроекономічних чинників здійснюється шляхом ранжирування за сумою наслідків та ймовірності виникнення (за допомогою методу Монте-Карло). Також враховується кореляція між окремими подіями та ефект взаємодії ризикових факторів.
4. Здійснення заходів контролю та оперативних заходів управління ризиками відбувається на рівні відділів. Заходи, які приймаються на вищому рівні BASF пов'язані з певними видами ризиків, такими як ціни на сировину та обмінних курсів, які частково зменшуються за рахунок впливу ефектів хеджування. Група з управління ризиками регулярно звітує перед корпоративною радою, при критичному рівні будь-якого ризику повідомлення є прямими, а якщо сума збитку може скласти більше 10 млн. євро, то рада інформується негайно.
5. Моніторинг та розвиток системи ризик-менеджменту на щорічній основі проводить корпоративний аудит групи. В перелік найбільш ефективних заходів щодо вдосконалення системи ризик-менеджменту входять співробітництво та обмін досвідом з передовими промисловими компаніями та зовнішніми професіоналами в області управління ризиками.

Організаційна структура ризик-менеджменту на німецькому хімічному концерні BASF можна розглянути у додатку Л.

Відповідальність за управління ризиками несе Рада виконавчих директорів, яка також визначає процеси затвердження інвестицій, придбання та

продажу активів. Рада виконавчих директорів підтримується корпоративними одиницями, такими як: «фінанси», «корпоративний контроль», «стратегічне планування і контроль» та «правова допомога, податки та страхування». Вони координують процес управління ризиками на рівні Групи та забезпечують структуру і відповідну методологію.

Таким чином, управління ризиками інтегруються в процеси стратегічного управління, планування та бюджетування, а широка мережа менеджерів з управління ризиками в дочірніх компаніях та центральних підрозділах сприяє впровадженню належних методів управління ризиками в рамках щоденних операцій.

Відділ внутрішнього аудиту (Corporate Audit) несе відповідальність за регулярний аудит системи управління ризиками, встановлений Радою виконавчих директорів відповідно до розділу 91 (2) Закону Німецької фондової корпорації. Крім того, в рамках моніторингу Ради виконавчих директорів, Рада спостереження розглядає ефективність системи управління ризиками, а зовнішній аудитор оцінює створення, відповідність і придатність системи раннього виявлення ризиків.

Згідно з щорічним звітом BASF Online Report 2016, у 2017 році компанія очікує, що світова економіка продовжить зростати приблизно в тому ж темпі, що й попередній рік [56]. Найбільш впливові ризики та можливості пов'язані з невизначеністю щодо зростання ринку, розвитку ключових галузей промисловості та нестабільності обмінних курсів та маржі іноземної валюти.

Значне уповільнення економіки Китаю продовжує становити значні ризики. Такий розвиток негативно вплине на попит на проміжні та інвестиційні товари. Це вплине як на ринки, що розвиваються, і експортують сировину, так і на країни з розвинутою економікою. Це особливо актуально для Європи. Подальші ризики для світової економіки виникають внаслідок ескалації геополітичних конфліктів та підвищеної тенденції до протекціонізму.

За оцінками компанії, як і раніше продовжують існувати незначні індивідуальні ризики, які створюють загрозу існуванню групи BASF (додаток

М). Те саме стосується і сукупності індивідуальних ризиків, навіть у випадку чергової глобальної економічної кризи. Втім, залишкові ризики існують в усіх сферах підприємницької діяльності і навіть комплексне управління ризиками не може їх виключити.

Так як група компаній BASF є однією з найбільших міжнародних хімічних корпорацій, важливими для підприємства є ризики, пов'язані із проблемами екології та забрудненням навколишнього середовища.

Уже в 1985р. фірма BASF однією з перших у своїй діяльності стала керуватися «основним законом», спрямованим на вирішення проблем навколишнього середовища. Встановлені правила увійшли в корпоративну стратегію, яка є обов'язковою для всіх виробництв BASF незалежно від їх географічного розташування.

З цих корпоративних правил відзначимо наступні:

- Дотримання принципів Сталого Розвитку. Концепція «Сталого Розвитку» була сформульована на конференції ООН в 1992р. в Ріо-де-Жанейро і передбачає процес, що відповідає економічним, екологічним і соціальним потребам сучасного суспільства, одночасно даючи можливість і майбутнім поколінням досягати своїх цілей;
- Участь в ініціативі «Відповідальна Турбота» («Responsible Care») - програмі світових виробників хімічної продукції, яка передбачає цілий ряд добровільно виконуваних заходів, спрямованих на збереження навколишнього середовища, забезпечення безпеки і здоров'я людей;
- Економічні інтереси не мають пріоритету перед питаннями безпеки, здоров'я і охорони навколишнього середовища;
- Випуск продуктів, які безпечно виробляти, використовувати та знищувати;
- Мінімальний вплив на екологію при виробництві, зберіганні, транспортуванні, і використанні продуктів;
- Постійний розвиток науки і технологій для підвищення безпеки і захисту навколишнього середовища.

З цих правил зрозуміло, що фірма BASF вважає питання безпеки і захисту здоров'я і навколишнього середовища виключно важливими і пріоритетними, як на вже діючих виробництвах, так і при розробці нових продуктів і процесів. Традицією стали зустрічі з представниками різних політичних партій, екологами, дні відкритих дверей, під час яких ведеться відкритий діалог з усіх питань, що становлять взаємний інтерес. У всіх цих заходах мета BASF полягає в тому, щоб привести інтереси фірми в гармонійне поєднання з потребами суспільства, мінімізувати можливі ризики, пов'язані із виробництвом та споживанням її продукції, що є ключовим фактором для досягнення успіху підприємства в майбутньому.

Johnson & Johnson (J&J) - американська холдингова компанія, виробник косметичних і медичних товарів. Компанія була зареєстрована в 1887 році Робертом Вуд Джонсоном. Штаб-квартира знаходиться в місті Нью-Брансвік, штат Нью-Джерсі (США). Можна виділити три напрямки діяльності компанії: споживчі товари, медичне обладнання і матеріали та фармацевтична продукція. Компанії Johnson & Johnson належать більш, ніж 250 дочірніх компаній по всьому світу, десятки торгових марок, серед яких багато всесвітньо відомих брендів: First-Aid, Johnson's Baby, Nizoral, Nicorette, REACH, O.B., Clean & Clear, RoC та інші [57].

Згідно з Johnson & Johnson «Framework for Enterprise Risk Management», ризик розглядається як поєднання вірогідності настання події та впливу її наслідків [58]. Події з негативним впливом - це ризики, які можуть запобігти створенню вартості компанії або підірвати її цінності.

В цілому, ризики компанії можна розділити на чотири категорії:

1. Стратегічні ризики;
2. Операційні ризики;
3. Ризики, пов'язані із дотримання законодавства
4. Фінансові ризики.

J&J несе відповідальність за управління ризиками, які зачіпають їхній бізнес. До головних функцій ризик-менеджменту компанії відносять виявлення,

оцінку та звітування про ризики перед вищим правлінням для отримання плану рекомендованих дій.

Процес управління ризиком у компанії J&J включає в себе наступні етапи:

1. Ідентифікація подій та оцінка ризиків. Як частина процесу стратегічного планування та повсякденного управління бізнесом, функціональні лідери визначають внутрішні та зовнішні події, які можуть вплинути на досягнення цілей Компанії. Персонал з управління ризиками допомагає визначати та оцінювати ці ризики завдяки своїй кваліфікації, формальним оцінкам, аналізу ділової інформації та тенденцій.
2. Відповідь на ризик. Реакція визначається на основі загальної схильності до ризику, що розглядається як функція ймовірності і впливу її виникнення. Відповідь на ризик може включати в себе уникнення або ухилення, прийняття, зменшення та розподіл ризиків або їх передачу.
3. Заходи контролю. Контрольні заходи встановлюються для того, щоб впевнились що реакція на ризик здійснювалася ефективно та послідовно у всій організації. Це передбачає формалізацію реагування на ризики у політиці Компанії, забезпечення чіткої відповідальності, використання інструментів самооцінки та моніторингу та розробки контролю в внутрішніх системах та критичних бізнес-процесах.
4. Інформація та зв'язок. Інформаційні і комунікаційні канали функціонують задля забезпечення ефективного інформування між організаційними ланками підприємства про ризики, що потрапляють у область їх відповідальності.
5. Моніторинг. Огляди керівництва, а також страхові операції, такі як тестування, аудит та оцінка, мають на меті забезпечення ефективного

виявлення та оцінки ризиків, а також визначення відповідних контрольних заходів та запобіжних дій.

Організаційна структура ризик-менеджменту компанії J&J представлена у додатку Н.

Перш ніж створити та впровадити ефективну систему ризик менеджменту, компанія пододала чимало труднощів на своєму шляху.

В 1982 році компанія зіткнулася із серйозними неприємностями після того як у Чикаго 7 осіб померли прийнявши препарат Тайленол (Tylenol). Цей препарат був лідером серед аналогічних анальгетиків, його ринкова частка складала 35,3% ринку. З'ясувалося, що люди, котрі споживали препарат помирали через кілька хвилин. Слідчий комітет, що займався даною проблемою, встановив, що вміст банок, а саме капсули Tylenol відрізнявся від аналогічних тим, що одна з половинок була злегка набряклою, а всередині замість білого сухого порошку знаходилося сіра речовина із запахом мигдалю. Експертиза показала, що в препарат був доданий цианід.

Керівництво компанії відреагувало негайно, розпочався ретельний збір інформації. Було зроблено дуже багато для того щоб дізнатися все про загиблих людей, про аптеки, де було куплено ліки, час випуску саме цих флаконів і маршрути їх проходження через систему розподілу.

В першу чергу Johnson & Johnson повністю вилучила з продажу всі партії лікарського засобу. Покупцям порадили не вживати препарат, поки не закінчиться розслідування. За короткий проміжок часу Tylenol повністю пропав. Потім, в результаті розслідування, було виключено попадання отрути в лікарський препарат в процесі виробництва. Управління з санітарного нагляду за якістю харчових продуктів і медикаментів припустило, що злочинець, абсолютно не пов'язаний з компанією Johnson & Johnson, закупив велику партію препарату Tylenol, потім додав до нього цианід і після знову повернув в продаж.

Проаналізувавши всю ситуацію та оцінивши ступінь ризику компанією Johnson & Johnson було прийнято рішення вилучити всі упаковки Tylenol не



тільки із Чикаго, але й з усього ринку. Компанія заявила, що препарат не поступить в продаж до тих пір, поки препарат не буде належним чином захищений. J&J створили нову упаковку із фольги, в якій було б помітне будь-яке стороннє втручання. Окрім того нова упаковка сприяла збільшенню терміну придатності препарату, що стало ще однією конкурентною перевагою.

Звичайно що вилучення та нова упаковка продукту обійшлись Johnson & Johnson досить дорого, але ці короткострокові втрати компенсувались довірою покупців на довгий час. Деякі експерти навіть стверджували, що компанія отримала прибуток із кризової ситуації, оскільки покупці з повагою віднеслись до дії правління J&J.

Аналіз досвіду відомих ТНК свідчить, що навіть великі монополісти час від часу стикаються з ризиковими ситуаціями. Вміла оцінка ризику при цьому відіграє не останню роль, адже від неї залежать обсяги потенційних втрат чи прибутків. Вдале управління ризиками полягає не в тому, щоб ухилитись від ризику або усунути його взагалі, а у тому, щоб вирішити, які ризики можна вигідно використати, які - перекласти на інвесторів, а які - уникати або хеджувати. При управлінні ризиками транснаціональні корпорації повинні повною мірою враховувати специфіку середовища своєї діяльності, зокрема динамічний і переважно нелінійний характер процесів, що протікають на світовому ринку.

### **2.3. Аналіз ризикоутворюючих факторів в діяльності компанії Apple**

Діяльність транснаціональних корпорацій (ТНК) є головною рушійною силою економічного зростання в умовах інтеграції, інтернаціоналізації та глобалізації світових процесів.

Найбільші транснаціональні корпорації - це гігантські структури, їх накопичення і капітал перевищують багатства багатьох країн світу. Корпорації уособлюють світове виробництво товарів і послуг, є основними учасниками і двигунами науково-технічного прогресу, підвищують конкурентоспроможність

економік різних країн, беруть участь в міжнародних економічних відносинах і т. д.

Згідно з дослідженнями The McKinsey Global Institute, 10% світових публічних компаній приносять 80% всіх доходів. Фірми, у яких річні доходи становлять більше 1 мільярда доларів, складають майже 60% загального обсягу надходжень та 65% ринкової капіталізації [59].

На рисунку 2.6. зображено рейтинг найбільших світових корпорацій, складений за ринковою капіталізацією (загальна ринкова вартість акцій компанії). Показник розраховується за допомогою множення кількості випущених компанією акцій на вартість однієї такої акції.

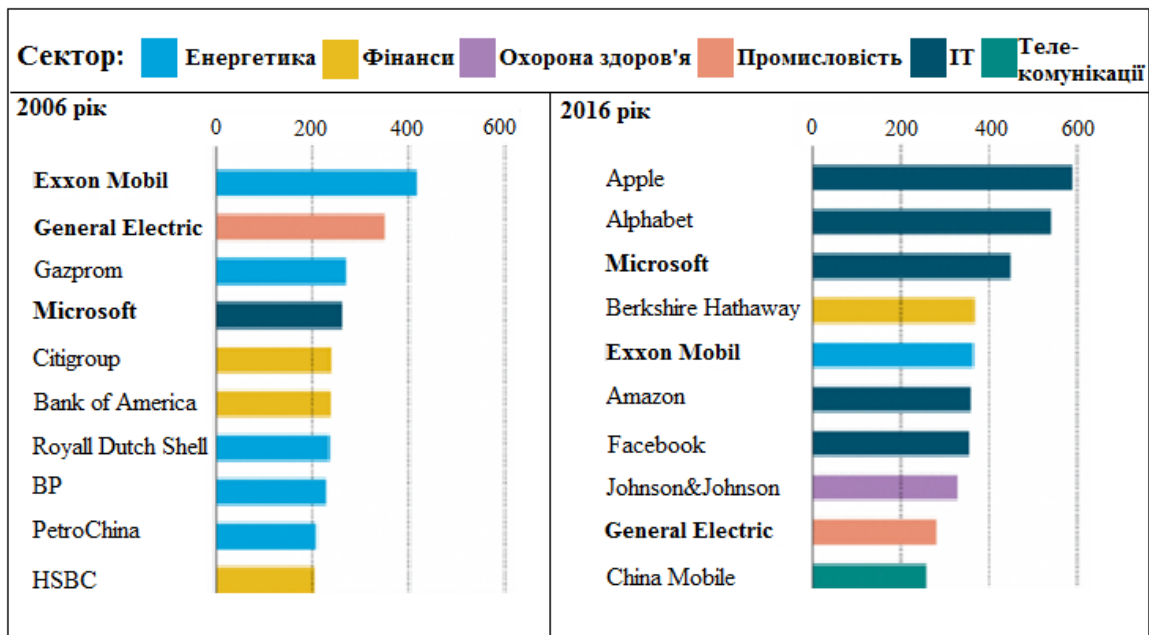


Рис.2.6. Рейтинг найбільших світових корпорацій, складений за ринковою капіталізацією 2006 та 2017 рр. згідно Forbes [60]

Ще десять років тому у першій десятці переважали банки та енергетичні підприємства. Сьогодні першість займають технологічні компанії, а очолює рейтинг американська комп'ютерна компанія Apple.

Apple Inc. є американською корпорацією, що займається розробкою і виробництвом персональних комп'ютерів і портативних музичних програвачів.

Перш за все, її продукція орієнтована на масове користування та відрізняється економічністю і простотою використання. Штаб-квартира компанії розташована в Купертіно, штат Каліфорнія. На сьогодні корпорація Apple володіє виробничими потужностями, розташованими не тільки в США, а також в Ірландії та Сінгапурі. Щороку частину виручки від реалізації своєї продукції корпорація спрямовує в дослідницькі центри, які розташовані в Токіо, Купертіно, Корку (Ірландія) та Китаї.

У наступній таблиці наведено основні показники господарської діяльності компанії Apple за останні 3 роки.

Таблиця 2.4.

Основні показники господарської діяльності компанії, 2014-2016 рр., \$ млн.

Показники	Рік			Зміни (+;-)	
	2014	2015	2016	2015/2014	2016/2015
Загальний дохід	182795	233715	215639	50920	-18076
Собівартість	112258	140089	131376	27831	-8713
Валовий прибуток	70537	93626	84263	23089	-9363
Операційні доходи	52503	71230	60024	18727	-11206
Процентні доходи (витрати), неопераційні, нетто	1291	2188	2543	897	355
Прибуток (збиток) від продажу активів	-	-	-	-	-
Інші доходи, нетто	-311	-903	-1195	-592	-292
Чистий прибуток до податків	53483	72515	61372	19032	-11143
Відрахування на сплату податків	13973	19121	15685	5148	-3436
Чистий дохід після сплати податків	39510	53394	45687	13884	-7707
Чистий прибуток до вирахування надзвичайних статей	39510	53394	45687	13884	-7707
Надзвичайні статті	-	-	-	-	-
Чистий прибуток	39510	53394	45687	13884	-7707
Коригування чистого прибутку	-	-	-	-	-
Прибуток по звичайних акціях, за винятком надзвичайних статей	39510	53394	45687	13884	-7707

Вартість активів	231839	290345	321686	58506	31341
Число співробітників	97000	110000	116000	13000	6000
Продуктивність праці, тис.\$ / чол.	1884,48	2124,68	1858,96	240,1973	-265,725

В даний час компанія Apple займається випуском мобільних телефонів iPhone, планшетних комп'ютерів iPad, ноутбуків MacBook, MacBook Pro, MacBook Air, персональних комп'ютерів Mac mini (споживчий клас настільних комп'ютерів і серверів, введений в 2005 році), iMac (настільний комп'ютер «все-в-одному», введений в 1998 році), Mac Pro (комп'ютер класу «робоча станція», введений в 2006 році, замінивши Power Macintosh), комп'ютерних моніторів Apple Cinema HD Display, Apple LED Cinema Display, серверних станцій Apple xServe, мультимедійних програвачів Apple TV, мультимедіа-плеєрів iPod shuffle, iPod nano, iPod classic і iPod Touch.

Для більш детального знайомства з внеском кожного типу продукції в загальний дохід компанії звернемося до динаміки операційних і фінансових показників в розрізі основних товарів компанії за період з 2013-2016.

Таблиця 2.5.

Динаміка операційних і фінансових показників в розрізі основних товарів компанії, 2013-2016 рр.

Назва продукції	2013 р.		2014 р.		2015 р.		2016 р.	
	млн. \$	%	млн. \$	%	млн. \$	%	млн. \$	%
iPhone	91279	53,4	101991	55,8	155041	66,3	136700	63,4
iPad	31980	18,7	30283	16,6	23227	9,9	20628	9,6
Mac	21483	12,6	24079	13,2	25471	10,9	22831	10,6
iPod	4411	2,6	-	-	-	-	-	-
iTunes, обслуговування і сервіс	16051	9,4	18063	9,9	19909	8,5	24348	11,3
Інша продукція	5706	3,3	8379	4,6	10067	4,3	11132	5,2
Всього	170910	100	182795	100	233715	100	215639	100

Найбільшим джерелом доходів компанії Apple є продажі iPhone, що генерують з року в рік більше половини виручки компанії.

Далі звернемося до аналізу консолідованих фінансових показників компанії за останні 5 років. Нижче представлені ряд вибіркового фінансових показників компанії в доларах.

Таблиця 2.6.

Аналіз консолідованих фінансових показників компанії  
за 2012-2016 рр.

Показники, млн. \$	2012 р.	2013 р.	2014 р.	2015 р.	2016 р.
Виторг	156508	170910	182795	233715	215639
Валовий прибуток	68662	64304	70537	93626	84263
Операційний прибуток	55241	48999	52503	71230	60024
Прибуток до оподаткування	55763	50155	53483	72515	61372
Чистий прибуток	41733	37037	39510	53394	45687
Активи	176064	207000	231839	290479	321686
сукупний борг	0	16960	35295	64462	87032
Власний капітал	118210	123549	111547	121103	125820
Борг / власний капітал,%	0	13,7	31,6	53,2	69,2

Компанія Apple зробила революцію в світі персональних пристроїв, представивши в 1984 році Macintosh. Сьогодні Apple є світовим лідером в області інновацій, випускаючи iPhone, iPad, Mac, Apple Watch і Apple TV. Чотири програмних платформи Apple - iOS, macOS, watchOS і tvOS - забезпечують ідеально злагоджену роботу всіх пристроїв Apple і надають користувачам унікальні сервіси, включаючи App Store, Apple Music, Apple Pay і iCloud.

Динаміка рівня капіталізації Apple в порівнянні з основними конкурентами представлена в таблиці 2.7.

Таблиця 2.7.

Рівень капіталізації підприємств-конкурентів

Виробник	Рівень капіталізації, млрд. \$			
	2014 р.	2015р.	2016р.	Прогноз на 2017 рік
Samsung	195,1	217,1	235,5	268
Apple	710,74	727,4	740	824
Huawei	60,8	74,2	79,4	85,6
OPPO	54,2	56,7	61,8	67,5

Компанія Apple, як правило, лідирує зі значним відривом від інших виробників за обсягом прибутку, незважаючи на те, що по частці ринку смартфонів вона не має значної переваги.

Даний факт підтверджується статистичними даними компанії та оцінками аналітичних видань у відповідній сфері. Такі результати розміщують компанію Apple на перших позиціях в рейтингах найприбутковіших компаній світу.

Своїм успіхом Apple завдячує добре розробленій бізнес-стратегії: виправити недоліки у створенні і споживанні інформації.

У 2008 році Apple вирішила поліпшити взаємодію із зацікавленими сторонами і підвищити прозорість інформації. Для досягнення цієї мети було сформовано відділ з управління ризиками. Незважаючи на те, що вся компанія діяла як комітет з управління ризиками, до того моменту ніхто з керівників не ніс персональну відповідальності за керування ними. Потім на рівні правління був створений відділ з управління ризиками, а також заснована посада директора з управління ризиками (CRO). У бізнес-підрозділах були призначені співробітники, що відповідають за ці питання.

Завдяки виявленню стратегічних і операційних ризиків, які впливають на показники ефективності діяльності, і вироблення скоординованого підходу до управління ризиками в рамках всього підприємства Apple змогла налагодити ефективну взаємодію з зовнішніми зацікавленими сторонами, зміцнити ці відносини і свою репутацію на ринку.

Розвитку взаємодії з внутрішніми зацікавленими сторонами сприяло створення системи управління ризиками, а також визначення обов'язків, повноважень і сфери компетенції кожного співробітника відділу по управлінню ризиками.

Схема взаємодії всередині компанії в процесі управління ризиками представлена на рисунку 2.7 (стрілками позначені інформаційні потоки, пунктирною лінією - контроль за ефективністю процесу управління ризиками).

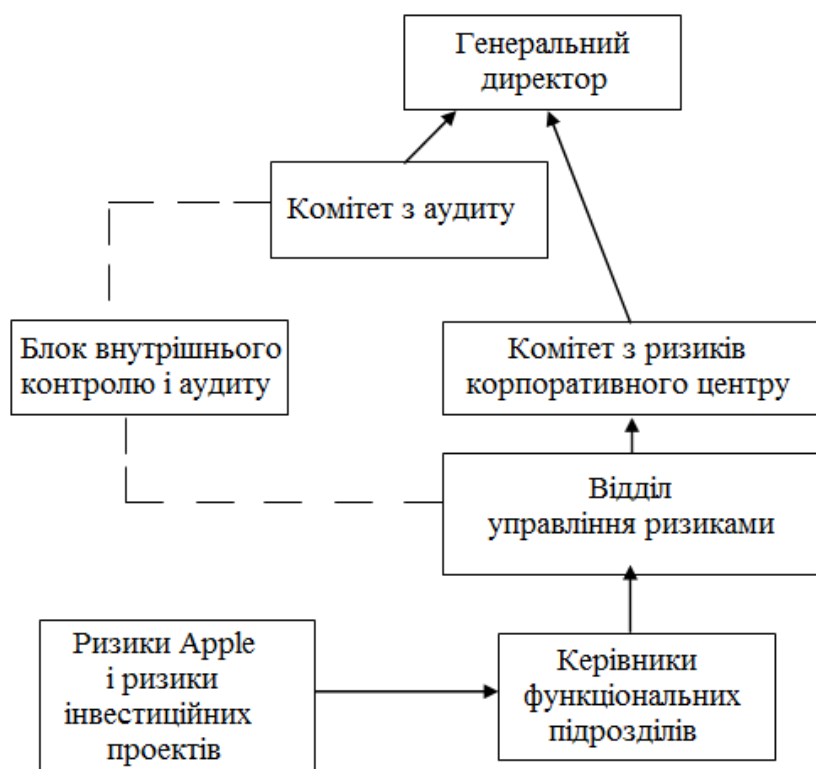


Рис. 2.7. Система управління ризиками в Apple

На сьогоднішній день відділ управління ризиками Apple включає 73 співробітника.

До функцій відділу управління ризиками відносяться:

- ідентифікація ризиків;
- оцінка ризиків з використанням кількісних та / або якісних методів;
- визначення підходів і методів управління ризиком, а також перелік заходів щодо зниження ризику;
- визначення лімітів та інших обмежень рівня ризику, а також контрольних значень, при досягненні яких необхідна реалізація заходів щодо зниження рівня ризику;
- участь в розробці Стратегії управління ризиками;
- контроль обсягів прийнятих ризиків, ескалація порушення встановлених обмежень за ризиками;
- вдосконалення системи управління ризиками в разі виявлення нових факторів ризику;

- управління сукупним ризиком в рамках повноважень, вимог і обмежень, затверджених рішеннями генерального директора;
- затвердження переліку видів ризиків, визнаних істотними для підприємства;
- формування звітності про рівень прийнятого ризику та результати оцінки ефективності застосовуваних методів управління ризиками.

На сьогодні в Apple використовується новий підхід до стратегічного управління ризиками, який прив'язаний до філософії «Безпрограшних ситуацій» (Win More-Win More Philosophy), коли створення цінності відбувається паралельно з нарощуванням вартості активів. Ця методика заснована на двох дослідницьких традиціях, в основі яких лежить досвід найбільш успішних компаній: стратегія управління поверненням інвестицій (Return Driven Strategy) Марка Фриго і Джоела Літмана, а також теорія спільного створення цінностей (Value Co- Creation).

Теорія спільного створення цінностей базується на чотирьох ключових передумовах: діалог, доступ до інформації, розуміння ризиків і прозорість (Dialogue, Access, Risk-reward understanding, Transparency). Ці передумови забезпечують високу якість взаємодії зацікавлених сторін на шляху спільного створення цінностей.

Згідно з щорічним звітом компанії Apple 2017, зокрема Form 10-K [61], Компанія виділила наступні ризики:

1. Глобальні та регіональні економічні умови можуть створити суттєвий негативний вплив на Компанію.
2. Швидкий технологічний розвиток конкурентів Компанії, що в свою чергу призведе до такого ризику, як
3. Купівля споживачами дешевих клонів гаджетів Apple у конкурентів.
4. Втрата цільової аудиторії через відсутність інновацій.
5. Залежність Компанії від продуктивності дистриб'юторів, перевізників та інших торговельних посередників.



6. Залежність майбутніх операційних результатів від здатності Компанії отримувати компоненти для виробництва в достатній кількості та на комерційно обґрунтованих умовах.
7. Компанія залежить від компонентів і продуктів, виробничих та матеріально-технічних послуг, наданих сторонніми партнерами, багато з яких є розташовані за межами США.
8. Серед продуктів та послуг компанії можуть час від часу виникати проблеми якості, що завдають шкоди репутації компанії та призведуть до зниження загального обсягу продажів.
9. Компанія обирається на доступ до стороннього цифрового вмісту, який за тих чи інших причин може бути недоступним для Компанії.
10. Втрата дизайнерських і функціональних переваг.
11. Загроза зупинки написання оновлень сторонніми розробниками.
12. На Компанію можуть вплинути несприятливі результати судового провадження, такі як визнання порушень прав інтелектуальної власності.
13. Компанія регулюється законами та нормами в усьому світі, зміна яких може збільшити витрати Компанії в індивідуальному порядку та негативно вплинути на бізнес Компанії в цілому.
14. Діяльність Компанії підлягає ризику міжнародних операцій.
15. Проблеми з партнерськими роздрібними магазинами компанії.
16. Інвестиції в нові бізнес-стратегії можуть порушити поточний бізнес Компанії сприяти появі нових ризиків, які раніше не враховувались.
17. Нестабільність системи інформаційних технологій та перебої в мережі Компанії.
18. Витік конфіденційної інформації в тому числі особистої, що могла б сприяти значним репутаційним, фінансовим, юридичним та операційним втратам.

19. Діяльність компанії регулюється законодавством США та різними міжнародними законами, правилами та іншими зобов'язаннями щодо захисту даних.
20. Успіх Компанії багато в чому залежить від якості постійного обслуговування та наявності ключового персоналу.
21. Загрози політичної нестабільності в регіоні, терористичних атак та війни, стихійних лих та інших подій, які можуть спричинити перерив у виробництві.
22. Негативні коливання своїх квартальних доходів та операційних результатів.
23. Нестабільність цін на акції Компанії.
24. Ризики, пов'язані із зміною вартості долара США до місцевих валют.
25. Компанія піддається кредитному ризику та коливанням ринкової вартості свого інвестиційного портфеля.
26. Катастрофи на атомних електростанціях.
27. Знищення виробничих потужностей внаслідок пожежі офісів, виробництв або інфраструктури.
28. Трудові спори, що призводять до зупинки процесу виробництва
29. Катастрофи в сфері охорони здоров'я.
30. Переманювання ключових топ-менеджерів конкурентами.

Проаналізувавши виділені компанією Apple [61] ризики та результати досліджень з ризик-менеджменту таких авторитетних видань як Allianz Risk Barometer [44] та Telecommunications Risk Factor Survey 2017 [62] для сфери телекомунікацій, технологій та ІТ за регіональними ознаками (США, Єврозона та Азіатсько-Тихоокеанський регіон ) та ТОП-бізнес ризиками було проведено оцінку впливу ризиків для відповідної категорії відповідно до міжнародної методології COSO.

Таблиця 2.8.

Головні ризики компанії Apple та їх оцінка відповідно до міжнародної методології COSO

№	Назва ризику	L	I	V	S
1	Підвищення конкуренції	3,4	4,2	3,5	3
2	Злиття та поглинання	4,2	4,5	3,2	4
3	Реклама	3,5	4,8	1,8	5
4	Операційна маржа	3,9	4,5	4,3	3
5	Нормативні зміни та невизначеність	2,9	3,4	3,2	2
6	Перерив у виробництві	4,6	4,7	3,2	5
7	Невдале інвестування	2,5	3,5	3,6	3
8	Втрата бренду	4,2	4,5	4	5
9	Зміни міжнародного законодавства	3,9	3,3	3,6	3
10	Вимоги щодо інтелектуальної власності	4,3	3,2	4	3
11	Захист інтелектуальної власності	3,9	4,1	3,8	4
12	Сервісне та мережеве переривання	4,6	4,7	4,3	5
13	Конфіденційність технології	4,5	4,8	3,7	5
14	Надмірна залежність від постачальників	3,9	4	4,5	4
15	Кібербезпека/ хакерські атаки	4,1	4,6	4,3	5
16	Рекрутинг і збереження талантів	2,5	4,4	2,8	3
17	Податкові зобов'язання	3,8	3,2	3,1	3
18	Ціни на фондовій біржі	4,2	3,8	4,1	4
19	Виконання бізнес-стратегії	2,5	4,5	2,9	2
20	Швидкий розвиток нових технологій	4,2	4,5	3,8	5
21	Незадоволення клієнтів	4,5	3,9	3,6	4
22	Тероризм	2,4	3,1	3	3
23	Хабарництво та корупція	1,8	2,3	2,7	2
24	Геополітичний/соціальний ризик у регіонах експлуатації	4	3,7	4,1	3
25	Коливання процентних ставок	2,9	3,1	3,6	3
26	Ризик ліквідності та руху грошових потоків	4,3	4,1	3,4	5
27	Доступ до фінансів	4,1	4,8	3,5	5

Даний перелік ризиків та оцінка загроз дозволяє побудувати загальну карту ризиків компанії Apple, наведену на рисунку 2.8.

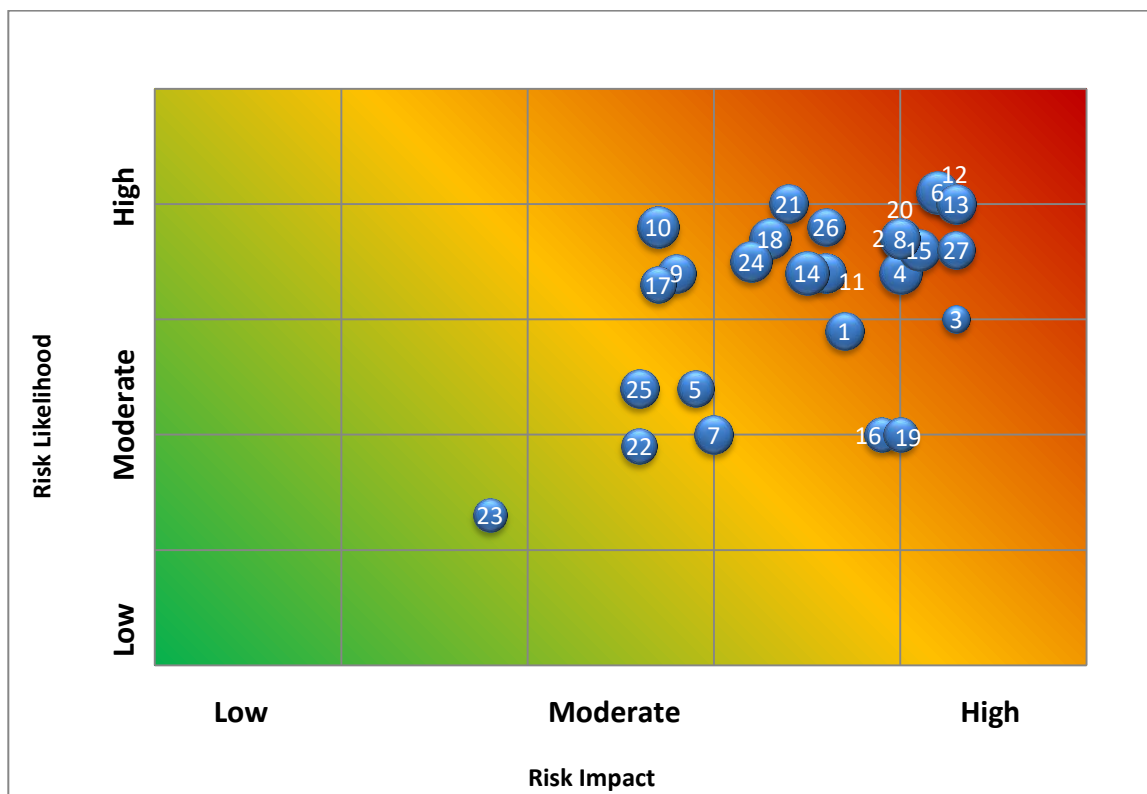


Рис. 2.8. «Карта ризиків» компанії Apple

До ризиків, які мають найбільшу значущість для підприємства відносяться «Перерив у виробництві», «Сервісне та мережеве переривання», «Конфіденційність технологій», «Доступ до фінансів», «Кібербезпека/ хакерські атаки», «Швидкий розвиток нових технологій» та «Втрата бренду».

Наведені дані дозволяють побудувати у програмному забезпеченні STATISTICA кореляційний аналіз, результати якого зображені на рисунку 2.9.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27
1	1	0,4	0,06	0,87	0,87	-0,09	0,51	-0,3	0,13	-0,1	0,44	-0,31	-0,05	0	-0,2	0,8	0,06	-0,64	<b>0,99</b>	-0,27	-0,21	0,3	0,36	0,43	0,14	-0,5	0,01
2	0,4	1	0,83	-0,02	0,01	0,86	-0,4	0,46	-0,16	-0,4	<b>0,86</b>	0,61	0,83	-0,91	0,2	0,55	0,35	-0,48	0,4	0,58	0,59	-0,15	-0,66	-0,31	-0,84	0,56	0,75
3	0,06	0,83	1	-0,43	-0,4	0,95	-0,2	0,87	-0,66	-0,8	<b>0,92</b>	<b>0,93</b>	<b>0,99</b>	-0,8	0,7	0,53	-0,13	-0,61	0,14	0,93	0,33	0,19	-0,59	-0,79	-0,77	0,83	<b>0,99</b>
4	0,87	-0	-0,4	1	<b>1</b>	-0,52	0,52	-0,7	0,49	0,37	-0,06	-0,74	-0,52	0,35	-0,6	0,44	0,18	-0,24	0,82	-0,71	-0,29	0,11	0,56	0,8	0,46	-0,8	-0,5
5	0,87	0,01	-0,4	<b>1</b>	1	-0,51	0,47	-0,8	0,52	0,4	-0,06	-0,74	-0,51	0,32	-0,6	0,42	0,24	-0,21	0,81	-0,72	-0,24	0,06	0,52	0,81	0,42	-0,8	-0,5
6	-0,09	0,86	0,95	-0,52	-0,5	1	-0,5	0,8	-0,43	-0,5	0,79	<b>0,91</b>	<b>0,98</b>	-0,94	0,52	0,29	0,15	-0,33	-0,05	0,88	0,61	-0,13	-0,82	-0,7	-0,93	0,9	0,91
7	0,51	-0,4	-0,2	0,52	0,47	-0,54	1	-0,2	-0,36	-0,3	0,05	-0,36	-0,38	0,7	0,22	0,57	-0,74	-0,6	0,58	-0,25	-0,95	0,87	0,92	0,12	0,78	-0,6	-0,2
8	-0,33	0,46	0,87	-0,74	-0,8	0,8	-0,2	1	-0,86	-0,9	0,68	0,97	0,87	-0,54	<b>0,92</b>	0,28	-0,44	-0,46	-0,22	<b>0,99</b>	0,1	0,34	-0,45	-0,99	-0,55	0,9	0,92
9	0,13	-0,2	-0,7	0,49	0,52	-0,43	-0,4	-0,9	1	<b>0,97</b>	-0,6	-0,72	-0,59	0,1	-1	-0,48	0,83	0,68	-0,01	-0,79	0,41	-0,77	-0,07	0,88	0,08	-0,6	-0,8
10	-0,06	-0,4	-0,8	0,37	0,4	-0,54	-0,3	-0,9	0,97	1	-0,77	-0,75	-0,69	0,24	-1	-0,64	0,73	0,81	-0,19	-0,82	0,33	-0,75	0	0,85	0,2	-0,6	-0,9
11	0,44	0,86	0,92	-0,06	-0,1	0,79	0,05	0,68	-0,6	-0,8	1	0,72	0,86	-0,67	0,59	0,81	-0,18	-0,83	0,51	0,74	0,14	0,36	-0,33	-0,57	-0,58	0,55	0,9
12	-0,31	0,61	0,93	-0,74	-0,7	0,91	-0,4	<b>0,97</b>	-0,72	-0,8	0,72	1	<b>0,95</b>	-0,72	0,8	0,23	-0,21	-0,37	-0,23	0,99	0,34	0,13	-0,65	-0,93	-0,74	<b>0,96</b>	0,94
13	-0,05	0,83	<b>0,99</b>	-0,52	-0,5	<b>0,98</b>	-0,4	0,87	-0,59	-0,7	0,86	0,95	1	-0,86	0,66	0,4	-0,03	-0,48	0,02	0,93	0,45	0,05	-0,7	-0,79	-0,84	0,89	<b>0,97</b>
14	0	-0,9	-0,8	0,35	0,32	-0,94	0,7	-0,5	0,1	0,24	-0,67	-0,72	-0,86	1	-0,2	-0,18	-0,48	0,14	0,01	-0,66	-0,82	0,42	0,91	0,42	<b>0,99</b>	-0,8	-0,7
15	-0,24	0,2	0,7	-0,6	-0,6	0,52	0,22	0,92	-0,99	-1	0,59	0,8	0,66	-0,19	1	0,38	-0,76	-0,6	-0,1	0,86	-0,3	0,66	-0,07	-0,94	-0,19	0,66	0,79
16	0,8	0,55	0,53	0,44	0,42	0,29	0,57	0,28	-0,48	-0,6	0,81	0,23	0,4	-0,18	0,38	1	-0,37	-0,97	<b>0,87</b>	0,3	-0,33	0,65	0,24	-0,18	-0,04	-0	0,53
17	0,06	0,35	-0,1	0,18	0,24	0,15	-0,7	-0,4	0,83	0,73	-0,18	-0,21	-0,03	-0,48	-0,8	-0,37	1	0,56	-0,07	-0,32	<b>0,84</b>	-0,93	-0,59	0,52	-0,49	-0	-0,3
18	-0,64	-0,5	-0,6	-0,24	-0,2	-0,33	-0,6	-0,5	0,68	0,81	-0,83	-0,37	-0,48	0,14	-0,6	-0,97	0,56	1	-0,74	-0,45	0,42	-0,78	-0,25	0,39	0,03	-0,1	-0,6
19	<b>0,99</b>	0,4	0,14	0,82	0,81	-0,05	0,58	-0,2	-0,01	-0,2	0,51	-0,23	0,02	0,01	-0,1	<b>0,87</b>	-0,07	-0,74	1	-0,18	-0,3	0,42	0,39	0,32	0,15	-0,4	0,11
20	-0,27	0,58	0,93	-0,71	-0,7	0,88	-0,3	<b>0,99</b>	-0,79	-0,8	0,74	0,99	<b>0,93</b>	-0,66	0,86	0,3	-0,32	-0,45	-0,18	1	0,23	0,24	-0,56	-0,96	-0,67	0,93	<b>0,96</b>
21	-0,21	0,59	0,33	-0,29	-0,2	0,61	-1	0,1	0,41	0,33	0,14	0,34	0,45	-0,82	-0,3	-0,33	0,84	0,42	-0,3	0,23	1	-0,86	-0,93	-0,02	-0,86	0,51	0,22
22	0,3	-0,2	0,19	0,11	0,06	-0,13	0,87	0,34	-0,77	-0,8	0,36	0,13	0,05	0,42	0,66	0,65	-0,93	-0,78	0,42	0,24	-0,86	1	0,66	-0,38	0,49	-0,1	0,3
23	0,36	-0,7	-0,6	0,56	0,52	-0,82	0,92	-0,5	-0,07	0	-0,33	-0,65	-0,7	0,91	-0,1	0,24	-0,59	-0,25	0,39	-0,56	-0,93	0,66	1	0,38	<b>0,96</b>	-0,8	-0,5
24	0,43	-0,3	-0,8	0,8	0,81	-0,7	0,12	-1	0,88	<b>0,85</b>	-0,57	-0,93	-0,79	0,42	-0,9	-0,18	0,52	0,39	0,32	-0,96	-0,02	-0,38	0,38	1	0,45	-0,9	-0,9
25	0,14	-0,8	-0,8	0,46	0,42	-0,93	0,78	-0,6	0,08	0,2	-0,58	-0,74	-0,84	<b>0,99</b>	-0,2	-0,04	-0,49	0,03	0,15	-0,67	-0,86	0,49	<b>0,96</b>	0,45	1	-0,8	-0,7
26	-0,49	0,56	0,83	-0,84	-0,8	0,9	-0,6	0,9	-0,55	-0,6	0,55	<b>0,96</b>	<b>0,89</b>	-0,77	0,66	-0,02	-0,03	-0,12	-0,43	<b>0,93</b>	0,51	-0,11	-0,79	-0,87	-0,81	1	0,83
27	0,01	0,75	0,99	-0,48	-0,5	0,91	-0,2	0,92	-0,75	-0,9	<b>0,9</b>	<b>0,94</b>	<b>0,97</b>	-0,72	0,79	0,53	-0,26	-0,64	0,11	<b>0,96</b>	0,22	0,3	-0,51	-0,85	-0,69	0,83	1

Рис. 2.9. Результати кореляційного аналізу (нумерація ризиків кореляційного аналізу відповідає нумерації, наведеній у таблиці 2.8.)

Провівши кореляцію між наведеними ризиками за допомогою шкали Чеддока можна визначити ступінь їх залежності. Це дослідження допоможе зрозуміти, як різні ризики пов'язані між собою та як можна керувати деякими з них. Червоним кольором виділено результат кореляції, який характеризується високим коефіцієнтом значущості, що означає наявність щільного взаємозв'язку між корельованими факторами (ризиками). Детальна інформація про оцінку кореляції між факторами наведена у таблиці 2.9..

Таблиця 2.9.

## Оцінка кореляції між факторами

Чинник 1	Чинник 2	Коефіцієнт кореляції	Чинник 1	Чинник 2	Коефіцієнт кореляції
Виконання бізнес-стратегії	Підвищення конкуренції	0,99	Доступ до фінансів	Реклама	0,99
Конфіденційність технології	Реклама	0,99	Доступ до фінансів	Конфіденційність технології	0,97
Нормативні зміни та невизначеність	Операційна маржа	1	Коливання процентних ставок	Надмірна залежність від постачальників	0,99
Конфіденційність технології	Перерив у виробництві	0,98	Хабарництво та корупція	Коливання процентних ставок	0,96
Втрата бренду	Сервісне та мережеве переривання	0,97	Виконання бізнес-стратегії	Кібербезпека	0,87
Вимоги щодо інтелектуальної власності	Зміни міжнародного законодавства	0,97	Рекрутинг і збереження талантів	Виконання бізнес-стратегії	0,87
Втрата бренду	Швидкий розвиток нових технологій	0,99	Кібербезпека	Втрата бренду	0,92
Вимоги щодо інтелектуальної власності	Геополітичний/соціальний ризик у регіонах експлуатації	0,85	Надмірна залежність від постачальників	Тероризм	0,86
Захист інтелектуальної власності	Реклама	0,92	Захист інтелектуальної власності	Злиття та поглинання	0,86
Сервісне та мережеве переривання	Ризик ліквідності	0,96	Доступ до фінансів	Ризик ліквідності	0,81

## ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ II

Другий роздій дипломної роботи присвячений аналізу ризик-менеджменту міжнародних компаній. В результаті аналізу було виявлено, що ведення бізнесу в декількох країнах вимагає глибокого вивчення та аналізу потенційних небезпек, які можуть торкнутися підприємства на світовій арені, адже зростання кількості і посилення значущості глобальних ризиків, здатних в перспективі зруйнувати бізнес, становлять неабияку загрозу для існування ТНК.

Якщо проаналізувати динаміку глобальних ризиків відповідно до ймовірності виникнення протягом останніх десяти років то можна стверджувати, що тенденції постійно змінюються. Так, якщо з 2007 по 2010 роки переважали економічні ризики то з 2011 по 2014 рік на перший план вийшла категорія екологічних ризиків. Починаючи з 2015 року і до сьогодні в п'ятірці глобальних ризиків переважають екологічні ризики, на другому місці знаходяться геополітичні, а на третьому – соціальні ризики.

Глобальні ризики з точки зору впливу мають дещо іншу динаміку. З 2007 по 2014 рік домінуючою була економічна категорія, ризики якої займали близько 55% в топ-5 глобальних ризиків. Друге місце посідали екологічні ризики, геополітичні та соціальні розділяли третє місце. Починаючи з 2015 року економічні ризики відійшли на задній план, пропустивши вперед соціальні та екологічні ризики.

Згідно з новим дослідженням Allianz «Барометр ризиків 2017» такі індустріальні ризики, як перерив у виробництві та постачанні -37%, ринкові зміни (волатильність, посилення конкуренції, стагнація) - 31%, кіберінциденти (кіберзлочини, витік даних, збої IT) - 30%, найбільше хвилюють ризик-експертів, очоливши рейтинг 2017-го року.

Аналіз досвіду відомих ТНК, таких як Coca-Cola Hellenic Bottling Company, BASF SE, Johnson & Johnson, Apple Inc свідчить, що навіть великі монополісти час від часу стикаються з ризиковими ситуаціями. Вміла оцінка

ризик у при цьому відіграє не останню роль, адже від неї залежать обсяги потенційних втрат чи прибутків. Вдале управління ризиками полягає не в тому, щоб ухилитись від ризику або усунути його взагалі, а у тому, щоб вирішити, які ризики можна вигідно використати, які - перекласти на інвесторів, а які - уникати або хеджувати.

Проаналізувавши виділені компанією Apple ризики та результати досліджень з ризик-менеджменту таких авторитетних видань як Allianz Risk Barometer та Telecommunications Risk Factor Survey 2017 для сфери телекомунікацій, технологій та ІТ за регіональними ознаками (США, Єврозона та Азіатсько-Тихоокеанський регіон ) та ТОП-бізнес ризиками було проведено оцінку впливу ризиків для відповідної категорії відповідно до міжнародної методології COSO.

В результаті проведеного аналізу вдалося побудувати загальну карту ризиків компанії Apple та виділити найбільш значущі ризики підприємства («Перерив у виробництві», «Сервісне та мережеве переривання», «Конфіденційність технологій», «Доступ до фінансів», «Кібербезпека/ хакерські атаки», «Швидкий розвиток нових технологій» та «Втрата бренду»).

Також у програмному забезпеченні STATISTICA було проведено кореляційний аналіз який виявив тісний зв'язок між деякими факторами (ризиками) та визначено ступінь їх залежності.



## РОЗДІЛ III

### ОРГАНІЗАЦІЙНО-ПРАВОВІ ЗАСАДИ ВДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ МІНІМІЗАЦІЇ РИЗИКІВ НА ПІДПРИЄМСТВАХ

#### 3.1. Тенденції та перспективи розвитку міжнародних стандартів прикладного ризик-менеджменту

Десять років тому представники банків і фінансових інститутів по всьому світу були неабияк налякані, почувши про крах таких відомих компаній як Northern Rock, Lehman Brothers та Bear Stearns. Колишній голова Федеральної резервної системи Алан Грінспан описав цю подію як «кредитне цунамі» [63].

У сфері промисловості, сімейного бізнесу чи урядів наслідки від глобальної фінансової кризи відчущаються ще й до сьогодні. З того моменту в центрі уваги знаходяться поняття «ризик» і схильність до ризику, а також способи управління, підготовки і отримання вигоди від нього. У сучасному глобалізованому суспільстві, яке все більш стає залежним від новітніх технологій і мережі Інтернет, дані питання, як ніколи, актуальні і потреба в кращій практиці щороку посилюється.

Кевін Найт, голова робочої групи ISO, що займається розробкою стандарту ISO 31000: Менеджмент ризиків, опублікованого в якості стандарту в 2009 році, у своїй доповіді підкреслив, що ризик притаманний усім видам діяльності. І можна стверджувати, що глобальна фінансова криза частково була зумовлена тим, що рада директорів і виконавче керівництво не змогли ефективно управляти ризиками [64].

Безперечно, ризики можуть з'являтися в залежності від різних причин: невпевненості на фінансових ринках, невдалих проєктів (через дизайн, розробку невдалої продукції та ін.), правових зобов'язань, кредитних ризиків, нещасних випадків або природних лих, які можуть завдати серйозної шкоди. Підтвердженням цього є хаос, який був викликаний ураганом Ірма в Карибському басейні, і руйнівною повінню в Індії та Бангладеші.

Незважаючи на великі втрати, навіть такі ризики можна перетворити в можливості. Так в Японії, наприклад, постійна загроза тайфунів і землетрусів призвела до створення однієї з найскладніших в світі систем управління надзвичайними ситуаціями, що, в свою чергу, переорієнтовано на протиракетну оборону. Тепер чиновники можуть відправляти повідомлення про потенційну небезпеку на кожен мобільний телефон в країні, а також на телебачення і радіопередачі.

Оскільки світ вступає в нову, «розумну» еру, технології створюють комплекс ризиків від робототехніки, штучного інтелекту, машинного навчання і Інтернету речей. Але майбутні виклики також сприяють прийняттю інноваційних рішень. Взяти, наприклад, технологію «блокчейн», яка являє собою складний набір алгоритмів, що дозволяє криптовалюти бути проданою в електронному вигляді з використанням бухгалтерських книг. Незважаючи на побоювання з приводу мінливого характеру цифрової валюти, а також можливості шахрайства, банки все таки впроваджують дану технологію, щоб прискорити процес управління у центральному офісі.

Щоб впоратися з такою великою кількістю нових проблем великі і малі організації по всьому світу усвідомили важливість інтегрування ризик-менеджменту в свої бізнес-стратегії.

Thales Group, наприклад, є однією з провідних організацій, яка займається розробкою новітніх технологій. в секторі безпеки. На думку представників компанії, для сучасного, ефективного управління сектор безпеки повинен відігравати вкрай важливу роль. Управління соціальними та екологічними ризиками, а також розробка нових стандартів і процедур є ключем до запобігання та мінімізації ризиків [65].

Як відповідь на високу затребуваність ефективних систем ризик-менеджменту, організації, що займаються розробкою міжнародних стандартів, з метою йти в «ногу з часом» регулярно їх вдосконалюють. Так, випуск оновленого стандарту ISO, запланований на початок 2018 року. Щоб гарантувати, що принципи і керівництва в стандарті задовольняють потребам

споживачів, ISO 31000 та Керівництво ISO 73, що містить оперативну термінологію, були переглянуті в 2015 році, а видання 2018 року направлено на спрощення його використання. Текст скорочений до фундаментальних понять з метою створення більш короткого документа, спрощеного для читання, але в той же час з сферою широкого застосування.

Інший, не менш відомий стандарт - FERMA, розроблений Федерацією європейських асоціацій ризик-менеджменту (Federation of European Risk Management Associations), щороку проводить європейську конференцію в області управління ризиком і страхуванні. На проведених семінарах в Брюсселі (Бельгія) 2017-го року обговорювались тенденції та перспективи розвитку прикладного ризик-менеджменту в країнах Європи. У його роботі взяли участь представники всіх 22 національних товариств, які входять у федерацію, з 20 країн Європи.

В якості конкретних тем для обговорення були запропоновані:

- роль страхування в діяльності підприємства;
- ризик порушення роботи цифрових інформаційних систем;
- ризик-менеджмент як джерело створення цінності бізнесу;
- ризик природних катастроф;
- кептиви (captives);
- оцінка відповідності чинним вимогам або нормам (compliance);
- кращі практики комплексного ризик-менеджменту (ERM best practices);
- проблеми врегулювання збитків;
- внутрішній аудит і ризик-менеджмент;
- ризик в ланцюгах поставок;
- політичні ризики;
- антикризовий менеджмент
- очікування на 2018 р. від застосування Директиви ЄС про екологічну відповідальність (Environmental Liability Directive)

- підвищення фінансової та нефінансової прозорості в річній звітності компаній;
- майстер-клас з проблем радикальної і практичної реформи Лондонського ринку.

Також в рамках спільного засідання відбулося обговорення теми «Ризик і страхування в Європі», яка розглядалася в трьох аспектах: «Професійний профіль ризик-менеджерів» (Risk manager's profile), «Ризик в навколишньому середовищі і перспективи його змін» (Risk environment and perspectives) і «Застосування методів страхування для оптимізації управління ризиком» (Leveraging insurance to optimize risk management).

Учасники заходу також мали змогу ознайомитися з скороченою версією оглядової доповіді FERMA на тему «Проблеми ризику і страхування в Європі 2018» ("European Risk and Insurance Report"). В його основу були покладені матеріали заочного опитування корпоративних та індивідуальних членів федерації. Таке емпіричне дослідження проводиться кожні два роки, починаючи з 2002 р..

Результати проведеного опитування свідчать, що в даний час проблематика управління ризиком зайняла ключові позиції в стратегічному управлінні компаніями. Європейські компанії демонструють істотно збільшену потребу в отриманні достовірної інформації про ризики своєї господарської діяльності задля підтримки процесу прийняття рішень на рівні ради директорів. Так, практично половина опитаних ризик-менеджерів представляють в формалізованому вигляді результати аналізу і оцінки факторів і рівня ризику раді директорів або вищому менеджменту компанії як мінімум кілька разів протягом року [66].

У порівнянні з попереднім опитуванням 2016р. з числа виділених тоді десяти найважливіших видів факторів ризику на поточний момент зросла значимість чотирьох з них:

- політичні — фактори, поява яких обумовлена зміною законодавства і/або інших регулюючих інститутів;
- репутаційні — фактори ризику погіршення громадської думки про переваги компанії та її бренду;
- фактори в сфері людських ресурсів — можливість звільнення ключових співробітників і зниження рівня соціальної захищеності працівників;
- фактори в сфері управління якістю — погіршення якості продукції та послуг, обумовлене недоліками проектування, забезпечення безпеки і надійності.

При цьому за той же період знизилася значимість таких факторів ризику, як:

- порушення законодавчих та інших нормативних вимог;
- зміни в сфері стратегічного планування та реалізації стратегії.

Головними пріоритетами в діяльності FERMA як і раніше залишаються питання регулювання рівня ризику в області захисту інформації, прозорості діяльності компаній при підготовці щорічних звітів, виконання правил ведення страхової діяльності (наприклад, згідно з нормами директиви Європейського союзу Solvency II).

Для порівняння, пріоритети самих ризик-менеджерів концентруються навколо проблем розробки і застосування систем безперервного (постійного) управління ризиком, розвитку і формування в компаніях такої культури управління ризиком, яка пронизувала б всю діяльність організації, при цьому функція управління ризиком повинна бути вбудована в систему стратегічного управління компанією. Необхідно відзначити, що в даний час вектор зміни культури управління зміщується від домінуючої раніше конкуренції до співпраці. Аналогічно йде справа і з культурою управління ризиком.

В цілому FERMA бачить такі напрями розвитку своєї діяльності:

- підтримка спільних зусиль в області підвищення значущості «культури ризику» в сфері управління, посилення «жорсткості» управління ризиком в діяльності організації, а також в плані оптимізації витрат на реалізацію ризик-менеджменту;
- використання великих обсягів даних шляхом активної участі в процедурах прийняття рішень, застосування потужних аналітичних засобів в системах підтримки рішень по бюджетуванню страхових рішень;
- підвищення ефективності застосування інформаційно-комунікаційних платформ та інструментів GRC за рахунок можливостей, що надаються засобами митного оповіщення, використання в режимі реального часу сертифікованих управлінських інструментів врегулювання збитків та ін..

Важливе місце при обговоренні процедур управління ризиками було відведено «карті ризиків». Результати досліджень свідчать про те, що процедура побудови «карт ризику» вже включені в рутинну діяльність багатьох менеджерів ризику. Так, в 2016р. 77% респондентів зазначили, що застосовують побудову «карт ризиків», з них близько 55% вже використовують цю технологію на всіх рівнях корпоративної структури управління фірмою, а 22% - тільки на корпоративному рівні [67].

Дослідження FERMA підтвердило, що з п'яти видів факторів ризику, визнаних найбільш суттєвими в 2016 р., три види факторів ризику — репутаційні, конкурентні і фактори нормативно-законодавчого регулювання, знаходяться на тій же позиції з 2012 р.. В той же час, із тих п'яти видів факторів ризику, три — політичний, конкурентний і економічний, продовжують залишатися тими, що погано піддаються управлінському впливу.

Крім того, цікаві дані були отримані дослідниками FERMA щодо методів мінімізації рівня ризику, які застосовують так звані відкриті організації (open organization).

Відносно таких факторів, як ризик політичного втручання держави, зміни законодавчих актів і регулюючих норм (64%), впливу демографічних факторів (64%), виконання вимог законодавчих та регулюючих норм (57%), зміни умов конкуренції (55%) і економіки (54%), зазначена в дужках частка респондентів приймає до відома без будь-якої вираженої реакції [68].

Чергові загальні збори, вже в форматі форуму, FERMA планує провести в період з 4 по 7 жовтня 2018р. Тематика залишиться колишньою — «Життєдіяльність в світі зростаючого ризику».

Комітет організацій-спонсорів Комісії Тредвея (The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, COSO) у 2017 році також оновив концептуальні засади управління ризиками організацій. В рамках оновлених Концептуальних засад (поточна версія називається «Управління ризиками організацій (COSO): інтеграція зі стратегією і управлінням діяльністю») була доопрацьована версія 2004 року з метою досягнення ще більшої ефективності управління ризиками в організаціях [69]: .

В оновленому документі визнається той факт, що члени рад директорів і керівники вищої ланки сьогодні краще поінформовані про управління ризиками та суворіше контролюють цю область. Для прийняття стратегічних рішень їм необхідна більш якісна інформація про ризики. Серед всіх змін можна особливо виділити наступні сфери [70]:

1. Нова структура концептуальних основ: п'ять компонентів і 20 принципів, узгоджених з життєвим циклом бізнесу. Така структура дозволяє проводити більш зрозуміле обговорення ризиків в контексті діяльності організації.
2. Акцент на інтеграції функції управління ризиками: облік ризиків при формулюванні стратегії і в щоденній діяльності. Такий підхід допоможе використовувати принципи управління ризиками для створення, реалізації та збереження вартості.
3. Концептуальні засади написані з точки зору бізнесу: процес управління ризиками розглядається з точки зору сприяння компанії

в створенні вартості, що дозволяє реалізовувати переваги від впровадження ризик-менеджменту в організації.

4. Розгляд питань управління ризиками на всіх рівнях організації: починаючи від корпоративного рівня і закінчуючи ризиками на рівні окремих процесів. Таким чином, управління ризиками стає чимось більшим, ніж відокремлений розгляд ризиків, до яких схильний бізнес.
5. Розгляд різних переваг управління ризиками в організації: від зменшення збитків до сприяння у виборі стратегії. Очікувані переваги враховуються при розробці моделі управління ризиками.
6. Врахування зростаючої ролі технологій: технології впливають на стратегію організації, бізнес-контекст і підходи до управління ризиками.
7. Більше значення надається культурі: відображено мінливі вимоги і очікування на сучасних ринках. Це допоможе компанії з усією відповідальністю приймати рішення, що стосуються ризиків.

Підбиваючи підсумок можна відмітити, що подальше вдосконалення інструментарію з управління ризиками, синхронізація міжнародних стандартів та налагодження діалогу між професійними співтовариствами дозволять наділити ризик-менеджерів необхідними інструментами для побудови ефективної системи прийняття рішень на підприємстві.

### **3.2. Основні перепони у застосуванні ризик-менеджменту в Україні**

Всі компанії незалежно від виду діяльності стикаються з різного роду ризиками, які являють собою невід'ємну частину фінансово-господарської діяльності будь-якого підприємства та вимагають грамотного управління ними. Українські компанії не є виключенням.

В даний час, ускладнення економічної ситуації в країні має суттєвий вплив на діяльність підприємств. Економічним перетворенням, що відбуваються в Україні, властивий високий рівень непередбачуваності та



невизначеності. Непрогнозований розвиток політичної ситуації, коливання цін на продукцію та послуги, нестабільність на валютному ринку, а також інші явища, які характеризуються багатоваріантністю свого розвитку, зумовлюють вплив факторів економічного ризику на діяльність підприємств.

Як зазначалось у попередніх розділах, ризик-менеджмент являє собою процес прийняття та виконання управлінських рішень, спрямованих на зниження ймовірності виникнення несприятливого результату і мінімізацію можливих втрат проекту, викликаних його реалізацією [71].

У багатьох зарубіжних країнах практикою управління ризиками займаються вже понад 100 років, а асоціації ризик-менеджменту існують близько 40 років. Виділення функції з управління ризиками підприємства в окрему область в українських компаніях відбулося порівняно недавно. Пов'язане це з приходом ринкової економіки та появою на українських ринках іноземних корпорацій, включаючи їх іноземні представництва, філії та дочірні компанії.

Слід зазначити, що ризик-менеджмент в Україні почав свій розвиток переважно в банківському секторі, що було обумовлено необхідністю виконання банками вимог щодо підтримання ряду показників своєї діяльності на певному рівні. Не можна не відзначити в тому числі вплив міжнародних стандартів, розроблених Базельським комітетом з банківського нагляду, необхідність впровадження яких в українському банківському секторі служить додатковим механізмом для розвитку ризик-менеджменту [72].

Для того щоб виявити причини слабого розвитку системи ризик-менеджменту в Україні необхідно провести аналіз поточного стану інструментарію з управління ризиками в країні і на основі цього, розробити заходи щодо його вдосконалення для досягнення рівня зарубіжних країн.

Українські підприємства, що виходять на світовий ринок і які співпрацюють з іноземними партнерами, змушені приводити свою діяльність у відповідність до міжнародних вимог. За кордоном вже близько 15 років діють стандарти управління ризиками, наприклад, COSO ERM, FERMA, ISO 31000:

2009. В Україні було зроблено активне тиражування зарубіжних зразків і спроби їх впровадження в управлінські системи вітчизняних підприємств.

Розглянемо основні проблеми розвитку ризик-менеджменту в Україні.

Однією з основних причин відмови від впровадження системи ризик-менеджменту є високі витрати на її організацію та тривалий період окупності даного процесу. З цієї причини, впроваджувати ризик-менеджмент можуть тільки великі компанії. При цьому вкладення в розробку реальних способів боротьби з ризиками сприймаються не як метод підвищення конкурентоспроможності, а як вимушена, нав'язана міжнародними стандартами міра.

Рішення про застосування ризик-менеджменту приймаються переважно вже після виникнення втрат, в результаті настання негативних подій. Тому існуючу в українських організаціях практику управління ризиками поки не можна назвати ризик-менеджментом як таким, так як відсутня його головна ознака - комплексність.

Наприклад, в деяких компаніях можуть здійснювати ідентифікацію, оцінку, моніторинг і управління тільки одним з ризиків або ж декількома ризиками, які вважають найбільш важливими. При цьому інші ризики можуть не аналізуватися, що не зменшує ймовірність виникнення загроз для компанії в разі їх реалізації.

Крім того, далеко не завжди в компанії є розуміння, які ризики компанія повинна приймати на себе, а які ризики можна передати третій стороні, який ризик-апетит у компанії. У компаніях, як правило, відсутній визначений підрозділ, що здійснює збір інформації про оцінку ризиків, а також проводить необхідні додаткові розрахунки показників ризиків для керівництва компанії. Такого роду часткове управління ризиками не може привести до бажаного результату [73].

Також важливою проблемою побудови системи управління ризиками в українських компаніях і розвитку ризик-менеджменту в Україні є недостатня

кількість висококваліфікованих фахівців в даній області і невелика кількість доступних матеріалів для навчання.

Зараз можна знайти досить багато навчальних програм з ризик-менеджменту, які дозволяють підвищити рівень знань фахівців даної області, однак лише деякі вітчизняні ВНЗ випускають фахівців, основною спеціалізацією яких є саме управління ризиками. У зв'язку з цим часто у працівників, які здійснюють функції ризик-менеджера не вистачає теоретичних і практичних навичок.

Для людей, які цікавляться управлінням ризиками в даний час існують міжнародні організації ризик-менеджерів. Наприклад, GARP надає можливість отримання великої кількості матеріалів з ризик-менеджменту, а також проводить іспит міжнародного зразка, після успішного складання якого видається відповідний сертифікат міжнародного зразка. Можна назвати таку організацію, як PRMIA, яка також здійснює підготовку ризик-менеджерів і надає доступ до матеріалів з ризик-менеджменту. Однак дані організації є зарубіжними і не можуть в повному обсязі задовольняти потреби вітчизняного ринку. Ускладнює ситуацію ще й те, що з огляду на закордонне походження ризик-менеджменту, книги з управління ризиками видані переважно на іноземних мовах, в основному англійською, що також може обмежувати коло фахівців, які цікавляться ризик-менеджментом [74].

Проблему, пов'язану з недостатнім рівнем кваліфікації кадрів, можна вирішити шляхом зміни навчальних планів з економічних спеціальностей, введення нових дисциплін, в яких би докладніше розкривалися основні аспекти управління ризиками (фінансова інженерія, прийняття фінансових рішень в умовах ризиків і невизначеності, аналіз фінансових ризиків). Головною метою запровадження подібних дисциплін є підвищення практичних навичок майбутніх ризик-менеджерів, їх вміння орієнтуватися в складних ситуаціях, правильно оцінювати наявні дані, вміти приймати найбільш ефективні управлінські рішення.

Слабке державне регулювання також відіграє важливу роль у становленні культури ризик-менеджменту. На даний момент в країні прийнятий тільки один документ, що формалізує застосування ризик-менеджменту: ДСТУ ІЕС/ISO 31010:2013 «Національний стандарт України. Керування ризиком. Методи загального оцінювання ризику.» Даний документ, прийнятий в 2014 році і змінив аналогічний - ІЕС/ISO 31010:2009. Цей стандарт розроблений для розвитку загальних положень ISO 31000. Він надає настанови та рекомендації стосовно обрання та застосування систематичних методів загального оцінювання ризику. Він містить лише перелік термінів, які використовуються для характеристики ризиків і систем управління ними, і не містить рекомендацій щодо організації та застосування систем управління ризиком [75].

Безсумнівно, можливе використання зарубіжних стандартів ризик-менеджменту, але воно також пов'язане з проблемами. Хоча подібні стандарти і являють собою загальні інструкції, які можна застосувати до будь-якої компанії в будь-якій сфері діяльності, вони вимагають або реструктуризації процесів на підприємстві, або не враховують весь спектр специфічних ризиків, притаманних для підприємства. Крім того, умови зарубіжних ринків істотно відрізняються від українських, що перешкоджає повноцінному впровадженню стандартів в Україні.

Незважаючи на ряд проблем, які ми бачимо, при побудові ефективної системи управління ризиками не можна не звернути увагу на позитивні тенденції в українському ризик-менеджменті.

Одним з етапів значного розвитку галузі управління ризиками послужила криза 2007-2009 років, яка сильно вплинула переважно на банківський сектор. При цьому компанії теж піддалися його впливу, хоч і в меншій мірі. Тоді виникла гостра необхідність впровадження на підприємствах механізмів, які дозволять своєчасно реагувати на негативні події в умовах мінливого економічного середовища. Важливу роль у розвитку вітчизняного ризик-менеджменту зіграли політичні і економічні події 2014 року.

Незважаючи на активний розвиток в останні роки, діяльність по управлінню ризиками залишається новою для українських компаній. Проте при її грамотній реалізації дозволяє ідентифікувати можливі труднощі компанії ще на самому початку їх зародження, а також попередити їх розвиток, яке без належного управління може призвести до значного зниження частки компанії на ринку або взагалі до повної її ліквідації.

Уникнути повністю чи усунути ризиковий характер функціонування вітчизняних підприємств неможливо, але здійснюючи оцінку факторів ризику можна досягти мінімізації його негативного впливу.

Таким чином, можна зробити висновок, що ефективний ризик-менеджмент є важливим елементом успішної діяльності підприємств. Для досягнення максимального ефекту від проведення ризик-менеджменту на підприємстві, необхідно вирішити основні проблеми, що обмежують розвиток даної системи управління ризиками, а саме [76]:

- вдосконалення системи своєчасного виявлення ризиків, проведення грамотної оцінки та аналізу можливих втрат, прийняття ефективних управлінських рішень;
- мінімізація витрат на проведення ризик-менеджменту;
- поліпшення державного регулювання;
- підвищення кваліфікації майбутніх ризик-менеджерів;
- розробка норм і методик ризик-менеджменту.

Крім цього, кожен економічний суб'єкт, в процесі управління ризиками повинен дотримуватися кількох основних правил:

1. Не можна ризикувати більше, ніж це може дозволити власний капітал.
2. Завжди потрібно враховувати всі можливі наслідки.
3. Не варто ризикувати більшим заради меншого.
4. При наявності сумнівів не приймати квапливих рішень.
5. Не можна думати, що існує тільки одне рішення. Можливо, є й інші, більш оптимальні.

### **3.3. Адаптація міжнародного досвіду управління ризиками вітчизняними підприємствами**

Як зазначалось в попередньому пункті, ризик-менеджмент в Україні перебуває на стадії становлення, ефективний розвиток цієї практики можливий після усунення низки проблем, до яких відносять:

- відсутність єдиного механізму оцінки та управління ризиками, розбіжності виникають навіть у базових визначеннях;
- відсутність цільової програми професійної підготовки кадрів за спеціальністю «Ризик-менеджмент на підприємстві», що відповідає сучасним вимогам ринкової економіки;
- ризики на підприємствах розглядаються окремо, без урахування їх впливу один на одного і на загальну політику організації в цілому.

Саме тому, щоб знайти оптимальне вирішення проблеми управління ризиками, українським підприємствам слід розробляти ефективну систему ризик-менеджменту, яка б враховувала позитивний досвід і практику зарубіжних компаній.

Для побудови ефективної системи управління ризиками на підприємствах, потрібно виконувати процес поступово, дотримуючись певних етапів.

Залежно від масштабу підприємства ризик-менеджмент може являти собою цілу структуровану ланку, відділ, окремого спеціаліста з контролю над ризиками або кілька осіб з керівництва організації і вищого менеджменту, які тимчасово беруть на себе зобов'язання по управлінню ризиками. Для ефективного вибору структури ризик-менеджменту необхідно оцінити ступінь виправданості створення цієї одиниці виходячи з вартісного вираження можливих ризиків і фінансової ефективності їх управління, тобто витрати на організацію ризик-менеджменту не повинні бути більшими, ніж величина очікуваного збитку. Незважаючи на специфіку конкретних підприємств і індивідуальний підхід до ризик-менеджменту в різних організаціях, можна

запропонувати узагальнений алгоритм побудови системи управління ризиками, представлений на рисунку 3.1. [77].

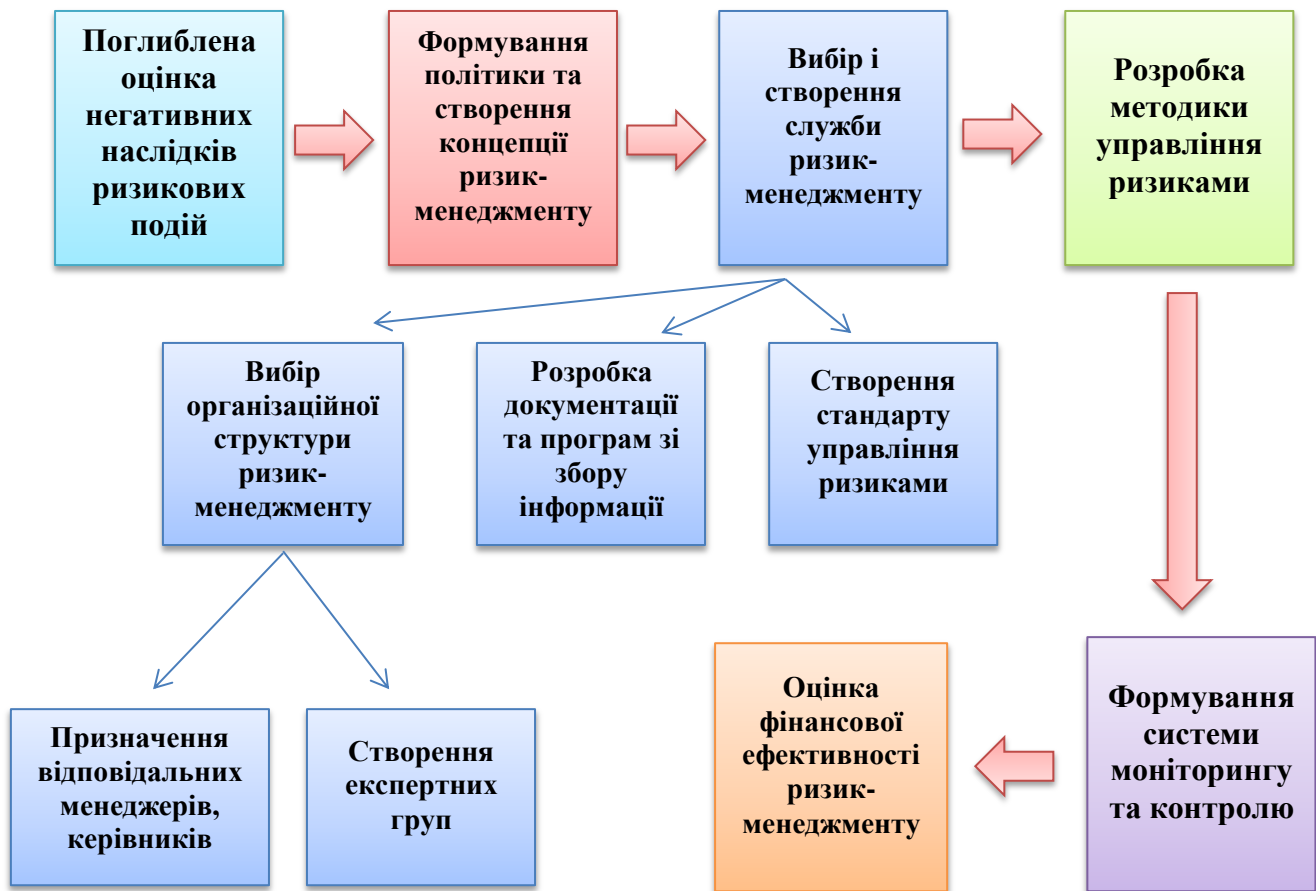


Рис. 3.1. Алгоритм процесу побудови системи ризик-менеджменту

В першу чергу необхідно прийняти загальну політику з ризик-менеджменту в організації. Політика включає в себе ставлення до ризиків, постановку цілей управління ними, усвідомленість участі кожного співробітника підприємства, можливість взаємодії окремих підрозділів і обміну інформацією. Організація системи управління ризиками часто вимагає перегляду організаційної структури компанії в цілому, процедур прийняття управлінських рішень, а також відповідної роботи щодо підвищення кваліфікації персоналу та залучення нових співробітників - фахівців в даній сфері.

Організація ризик-менеджменту повинна бути також підкріплена відповідними регламентами та організаційно-розпорядчими документами, що дозволить аналізувати і контролювати ризики, готувати звіти та рекомендації в стандартизованої формі. До числа основних документів компанії з ризик-менеджменту повинні входити [78]:

- «Декларація ризик-менеджменту» («Положення з управління ризиком», «Політика управління ризиками»);
- «Керівництво з ризик-менеджменту» («Стандарт з управління ризиками»);
- «Програма управління ризиками».

Створення організаційної структури має опиратися на розмір компанії і кількість коштів, відведених на створення служби ризик-менеджменту. На великих підприємствах це може бути цілий відділ, що включає в себе ризик-менеджерів з фінансових, технологічних ризик-менеджерів, ризик-менеджерів кадрової служби та ін.. На невеликих підприємствах роль фахівця з ризик-менеджменту може виконувати окремий співробітник з відповідного відділу.

Керівництво в процесі управління підприємством виконує певні функції. До них відносяться: визначення напрямку розвитку підприємства, створення відповідної атмосфери, а також розробка більш важливих принципів управління ризиками. Вищому керівництву підприємства варто відвести основну роль у формуванні структури ризик-менеджменту.

Для оцінки ризиків доцільним є створення експертної групи, причому в залежності від розміру підприємства і вирішуваних ним завдань це можуть бути незалежні консультанти або експерти з числа працівників. Від роботи експертної групи залежать результати роботи всієї служби ризик-менеджменту, оскільки вони дають оцінки ризиків, на основі яких проходить їх ранжування і безпосередня робота по їх мінімізації. Найбільш популярними є такі методи проведення експертних оцінок: анкетування, інтерв'ю, аудит ризиків. Методи експертних оцінок можна структурувати наступним чином [79]:



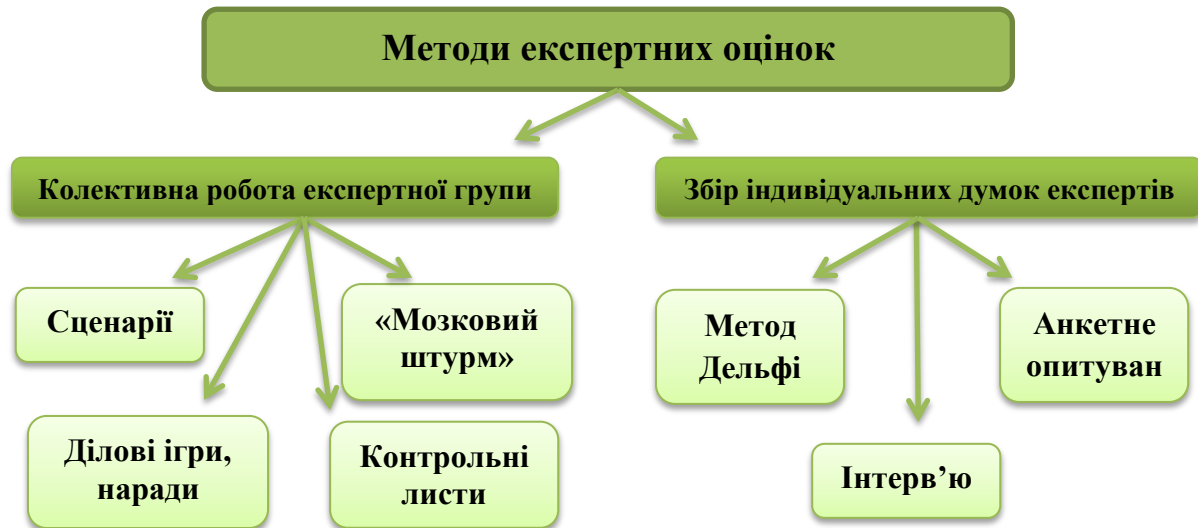


Рис. 3.2. Методи експертних оцінок

Велику роль у створенні служби ризик-менеджменту відіграє стандарт. Стандарт необхідний для консолідації з питань використання термінології, організаційної структури ризик-менеджменту, процесу практичного застосування, цілей ризик-менеджменту. Основним міжнародним стандартом з ризик-менеджменту є ISO/CD 31000 «Загальні настанови щодо принципів та здійснення ризик-менеджменту». Стандарт може бути адаптований безпосередньо під виробничий підприємницький проект.

Основна частина системи управління ризиками складається з ідентифікації, аналізу, оцінки і обробки ризику. За їх результатами відбувається процес вибору способу управління ризиками в наступній послідовності: ухилення, якщо встановлені гранично допустимі значення ризику не дозволяють прийняти його ніяким чином, в цьому випадку відбувається коригування всієї стратегії, так як її реалізація тягне за собою непереборні критичні ризики. Ухвалення відбувається в разі незначного впливу ризику, коли проведення заходів щодо його усунення можна порівняти з негативними наслідками його реалізації. Якщо ухилення від ризику неможливо то розглядаються можливі варіанти його пом'якшення. При недостатніх результатах реалізації стратегій

щодо пом'якшення ризику можлива його передача - страхування або обов'язкове резервування коштів на випадок його виникнення.

Зазвичай рішення по управлінню ризиками приймаються в умовах невизначеності. При моделюванні процесів, спрямованих на зниження ризиків, може виникати кілька альтернативних сценаріїв. Поряд з побудовами популярних «карт ризиків» та діаграм ризиків нами може бути запропоновано побудову так званої «матриці ризиків», яка показана в таблиці 3.1 [80].

Таблиця 3.1.

Матриця ризиків

Варіанти альтернативи прийняття рішень	Можливі сценарії розвитку подій			
	$C_1$	$C_2$	–	$C_n$
$B_1$	$P_{11}$	$P_{12}$	–	$P_{1n}$
$B_2$	$P_{21}$	$P_{22}$	–	$P_{2n}$
–				
$B_n$	$P_{n1}$	$P_{n2}$	–	$P_{nn}$

Доцільним також поділ ризиків на декілька рівнів з складанням «дерева ризиків», так як виникнення одних ризиків тягне за собою появу наступних.

Побудову інформаційної бази ризик-менеджменту часто пов'язано з впровадженням автоматизованих інформаційних технологій, застосування яких передбачає використання різноманітного програмного забезпечення.

У великих компаніях, де робота з управління ризиками ведеться щодня, застосування спеціальних програмних ресурсів і технічних засобів може виявитися економічно більш вигідним. Однак на малих і середніх підприємствах цілком можливо обмежитися сучасним програмним пакетом MS Office.

Остання частина алгоритму - моніторинг і контроль вжитих заходів і всієї системи ризик-менеджменту. На підставі звітностей проводять оцінку ефективності всієї системи ризик-менеджменту і при необхідності проводять

коригування системи. Оцінка ефективності не є заключним етапом в загальній системі управління, а служить початком розвитку наступного, так як всі процедури ризик-менеджменту носять циклічний характер.

### ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ III

У третьому розділі проведено аналіз організаційно-правових засад вдосконалення механізму управління ризиками на вітчизняних підприємствах. Виявлено, що світовими спільнотами продовжується вдосконалення та оновлення міжнародних стандартів. Так, зокрема Комітет організацій-спонсорів Комісії Тредвея (COSO) у 2017 році оновив концептуальні засади управління ризиками організацій, а у 2018 році запланований випуск оновленого стандарту ISO 31000. Також Федерацією європейських асоціацій ризик-менеджменту FERMA щороку проводиться європейська конференція в області управління ризиком і страхуванні де обговорюються тенденції та перспективи розвитку прикладного ризик-менеджменту в країнах Європи.

Провівши аналіз застосування ризик-менеджменту в Україні було виявлено, що на вітчизняних підприємствах, як правило, відсутній цілісний організований процес управління ризиками, а своє застосування знаходять лише окремі методи зниження і фінансування можливих збитків по відношенню до найбільш значущих, істотних ризиків.

Ризик-менеджмент в Україні перебуває на стадії становлення, ефективний розвиток цієї практики можливий після усунення низки проблем, до яких відносять:

- відсутність єдиного механізму оцінки та управління ризиками, розбіжності виникають навіть у базових визначеннях;
- відсутність цільової програми професійної підготовки кадрів за спеціальністю «Ризик-менеджмент на підприємстві», що відповідав би сучасним вимогам ринкової економіки;
- ризики на підприємствах розглядаються окремо, без урахування їх впливу один на одного і на загальну політику організації в цілому.

Ефективний результат захисту від ризику можна отримати лише при комплексному використанні методів управління ризиком і реалізації на практиці методологічно відпрацьованих процедур цілісного, закінченого процесу ризик-менеджменту.

Саме тому, щоб знайти оптимальне вирішення проблеми управління ризиками, українським підприємствам слід розробляти ефективну систему ризик-менеджменту, яка б враховувала позитивний досвід і практику зарубіжних компаній.

Проаналізувавши міжнародну практику ризик-менеджменту для впровадження ефективної системи управління ризиками потрібно здійснити такі дії, як:

- аналіз бізнес-процесів компанії;
- утвердження принципів і методів оцінки, прогнозування і тестування ризиків їх на достовірність;
- розробка методики управління ризиками;
- оцінка ефективності системи управління ризиками.
- впровадження поточного моніторингу ризиків;

Таким чином, суть впровадження системи управління ризиками полягає в необхідності підтримки стійкого розвитку підприємницької структури відповідно до прийнятої нею стратегії.

## ВИСНОВКИ

В результаті проведеного дослідження було сформовано наступні висновки:

1. Дослідження змісту категорії «ризик» на основі різних поглядів і підходів, починаючи з класиків і закінчуючи сучасними західними і вітчизняними вченими, дозволяє констатувати багатогранність, багатоаспектність цього поняття. Універсального визначення категорії «ризик» не існує, в різних моделях, системах акцентується увага на найважливіших (в контексті конкретних досліджень) ознаках і властивостях ризику.
2. Як економічна категорія, ризики являють собою можливість здійснення події, яка може призвести до трьох економічних результатів:
  - негативний (програв, збиток);
  - нульовий;
  - позитивний (виграш, вигода, прибуток).
3. Ризик пов'язаний з неможливістю передбачити настання тієї чи іншої події. Під невизначеністю розуміється неповнота або неточність інформації про умови реалізації підприємницького рішення, в тому числі пов'язаних з ними витратами і результатами.
4. Науково обгрунтована класифікація ризику дозволяє чітко визначити місце кожного з них у загальній системі, створює додаткові можливості для точного застосування необхідних в конкретній ситуації методів і прийомів управління ризиком. Із існуючих різноманітних підходів до класифікації ризиків найбільш прийнятним для цілей практичного використання є підхід, що включає групи, категорії, види, підвиди і різновиди ризиків.

5. Було виявлено, що будь-яка класифікація ризиків в певній мірі умовна, тому що провести жорстку межу між окремими видами ризиків досить складно. Як правило, багато ризиків між собою пов'язані, і зміни в одному з них викликають зміни в іншому, але всі вони, в кінцевому рахунку, впливають на результати діяльності підприємства і вимагають обліку для успішної діяльності підприємства.
6. Аналітичний огляд і порівняння міжнародних стандартів в області аналізу і управління ризиком дозволяє стверджувати, що в доступних документах фактично надаються нормативні моделі управління ризиками, але виклад виконано у формі, яку зазвичай прийнято називати методичними рекомендаціями.
7. Існує безліч методик аналізу ризиків. Деякі з них засновані на досить простих табличних методах і не припускають застосування спеціалізованого програмного інструментарію, інші навпаки, активно його використовують. Так, зокрема, на ринку активно функціонують різноманітні автоматизовані програми для аналізу ризиків. Вони різняться за своїми можливостями, сферами застосування та об'ємом обробки інформації.
8. Незважаючи на те, що ці потужні програмні продукти надають організаціям сильні вигоди, є й недоліки їх впровадження. Так, висококваліфіковане програмне забезпечення для управління ризиками з розширеними функціями коштує досить дорого. Додаткові модулі, як правило, доступні за додаткову плату для розширення функцій та можливостей програмного забезпечення. Крім того, деяке програмне забезпечення також вимагає річних витрат на обслуговування або збори за постійне отримання оновлень та виправлення помилок

9. Дослідженням ризик-менеджменту займаються чимало всесвітньо відомих організацій, зокрема World Economic Forum (Global Risks Report), Marsh & McLennan Companies спільно з Association for Financial Professionals (AFP Risk Survey), Allianz (Allianz Risk Barometer, Top Business Risks). Всі вони надають комплексну оцінку ризикам, з якими стикається підприємство, аналізують довгострокові глобальні тенденції, які відбуваються в даний час і які могли б сприяти посиленню глобальних ризиків. У даних дослідженнях підкреслюється зростаюча складність бізнес-ризиків, зокрема, поєднання нових технологічних, економічних і регуляторних ризиків потенційно створює нову системну загрозу для бізнесу. Саме тому щоб відповідати мінливому глобальному ринковому середовищі та очікуванням споживачів бізнес повинен постійно реагувати на такі зміни і виводити на ринок нові продукти і послуги.
10. Досвід всесвітньо відомих компаній, таких як Coca-Cola Hellenic Bottling Company, BASF SE, Johnson & Johnson , Apple Inc демонструє, що не завжди ризик приносить потенційні втрати. Інколи ризикова ситуація також надає і сприятливі можливості. Прийняття та благополучне використання ризику полягає в тому, що компанія повинна розширити вплив позитивного ризику, в той же час скорочуючи вплив негативного.
11. Аналіз діяльності досліджуваних компаній виявив, що функція управління рівнем ризику повинна пронизувати всю організаційну структуру підприємства, всі її підрозділи, залучаючи їх до сфери управління ризиком. При цьому роль функції управління рівнем ризику полягає в поліпшенні якості управління підприємством в цілому. Саме в цьому випадку можливо отримати максимальний позитивний ефект від її впровадження.



12. Виявлено, що вдосконалення інструментарію з управління ризиками, синхронізація міжнародних стандартів та налагодження діалогу між професійними співтовариствами дозволять наділити ризик-менеджерів необхідними інструментами для побудови ефективної системи прийняття рішень на підприємстві.
13. Оцінивши придатність міжнародних стандартів з точки зору українських умов можна стверджувати, що розроблені за кордоном інструменти і технології управління ризиком не завжди можуть бути повністю і однозначно використані вітчизняними підприємствами, оскільки вони орієнтовані на інші, істотно відмінні від українських, умови господарювання. Серед таких особливостей виділяють наступне:
- в основу цих стандартів були покладені системи внутрішнього аудиту;
  - стандарти орієнтовані головним чином на акціонерні компанії;
  - в цих документах фактично даються нормативні моделі ризиком, але виклад виконано у формі, яку в Україні прийнято вважати методичними рекомендаціями;
  - відповідно до цих стандартів функція управління ризиком пронизує всю організаційну структуру підприємства, всі підрозділи підприємства, залучаючи їх до сфери управління ризиком, тоді як в Україні, як правило, відсутній цілісний організований процес управління ризиками.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ І ЛІТЕРАТУРИ

1. Донець Л.І. Економічні ризики та методи їх вимірювання : навчальний посібник /Л.І. Донець. – К. : Центр навчальної літератури, 2006. – 312 с.
2. R. Cantillon «Essai sur la Nature du Commerce en Généra» // Part I, Chapter XIII, 1755
3. Рикардо Д. Начала политической экономии и налогового обложения / Антология экономической классики : В 2 т. / составление И.А. Столярова. Т. 1 – М. : Эконов, 1993. – 474 с.
4. Knight F. H. Risk, Uncertainty and Profit. New York, 1965. pp.156
5. Fisher D.E., Jordan R.J. Security analysis & portfolio management – 2d ed.- Englewood Cliffs (N.J.) [Текст] / D.E. Fisher, R.J. Jordan. – Prentice-Hall, 1979
6. Фальцман В.К. Оценка инвестиционных проектов и предприятий [Текст] / В.К. Фальцман. – М.: Теис, 1999. – 56 с.
7. Rutterford J. Introduction to stock exchange investment – 2nd ed. [Текст] /J.Rutterford. – L.Basingstoke: Macmillan, 1993.
8. Webster's Dictionary of English Usage. — 1989 by Merriam-Webster Inc, US. pp.978
9. ISO 31000:2009 «Менеджмент рисков. Принципы и руководящие указания», [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:31000:ed-1:v1:en>
10. Вітлінський В.В. Концептуальні засади ризикології у фінансовій діяльності // Фінанси України. – К.: Преса України, 2003. – № 3. – С. 3–7.
11. Вербицька Г. До визначення поняття «ризик» / Г. Вербицька // Економіка України. – 2004. – № 4. – С. 83–87
12. Варналій З.С., Сизоненко В.О. Основи підприємницької діяльності: Підручник для учнів 10-11 кл. ЗОШ, ліцеїв та гімназій. - К.: Знання України, 2003 (2004). - 404 с.

13. Шепеленко О.В. Управління підприємницькими ризиками суб'єкта господарювання/ О.В.Шепеленко // Економічні науки: Вісник ДонНУЕТ. – 2011. - № 4(52), с. 189-199.
14. Бондар Ю. О. Теоретичні положення щодо економічної сутності ризику / Ю. О. Бондар // Проблеми і перспективи розвитку підприємництва. - 2015. - № 4. - С. 87-92. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/piprp\\_2015\\_4\\_18](http://nbuv.gov.ua/UJRN/piprp_2015_4_18).
15. Старостіна А.О., Кравченко В.А. Ризик-менеджмент. Теорія і практика. – К.: Вид-во «Кондор», 2004 р.
16. Кейнс Д.М. Общая теория занятости, процента и денег. Шедевры мировой мысли: В 3 т. - Т. 3. - Петрозаводск: Петроком, 1993. - 307 с.
17. Маршалл А. Принципы экономической науки. Т.1: Пер. с англ. / Ред.О.Г. Радынова.— М.: Изд. группа "Прогресс": "Универс", 1993. — 416с.
18. Касьяненко, Г.А. Маховикова. Анализ и оценка рисков в бизнесе : учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / Т. Г. Касьяненко, Г. А. Маховикова. — 2-е изд., перераб. и доп. — М. : Издательство Юрайт, 2016. — 381 с.
19. Балашова Н. Е. Построение системы риск-менеджмента в финансовой компании/ Н.Е. Балашова // Менеджмент в России и за рубежом. – 2002. - №4.- С.104-111
20. Грачева, М.В. Управление рисками в инновационной деятельности: учеб. пособие для студентов вузов, обучающихся по экономическим специальностям. / М.В. Грачева, С.Ю. Ляпина. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2010. — 351 с.
21. Стрельбицька додаток Д??
22. AS/NZS 4360:2004: Risk Management Standard. Standards Australia and Standards New Zealand. 1995. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.standards.govt.nz/>

23. COSO ERM The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://www.valtars.ru/files/upload/Actual\\_info/coso\\_upravlenie\\_riskami\\_organizacii\\_integrirovannaya\\_model.pdf](http://www.valtars.ru/files/upload/Actual_info/coso_upravlenie_riskami_organizacii_integrirovannaya_model.pdf)
24. Стандарти управління ризиками. Федерація європейських асоціацій ризик-менеджерів. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ferma.eu/app/uploads/2011/11/a-risk-managementstandard-russian-version.pdf>
25. Міжнародний Стандарт ISO 31000, Ризик-менеджмент - Принципи та керівництва, [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://www.pqm-online.com/assets/files/lib/std/iso\\_31000-2009\(r\).pdf](http://www.pqm-online.com/assets/files/lib/std/iso_31000-2009(r).pdf)
26. Баранова Е.К. Методики анализа и оценки рисков информационной безопасности, М: Образовательные ресурсы и технологии, 2015 (1) –С. 73-79.
27. Insight Consulting, Risk Analysis and Management Method CRAMM, [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.insight.co.uk/>
28. Risk Management Software RiskWatch, [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.riskwatch.com/>
29. Risk Management Software CORAS, [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.coras.com/>
30. Risk Management Software MSAT, [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.microsoft.com/ru-ru/download/details.aspx?id=12273>
31. European Network and Information Security Agency. Inventory of risk management / risk assessment methods. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://rm-inv.enisa.europa.eu/methods>, February 2013.
32. Global Information Assurance Certification Paper, A qualitative risk analysis and management tool – CRAMM. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.giac.org/paper/gsec/1746/qualitative-risk-analysis-management-tool-cramm/103133>

33. S.H. Houmb. Decision Support for Choice of Security Solution: The Aspect-Oriented Risk Driven Development (AORDD) Framework. PhD thesis, Norwegian University of Science and Technology, Trondheim, November 2007.
34. Governance, Risk & Compliance Software, Onspring, [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [https://www.onspring.com/ppc/risk-management-demo/?utm\\_source=sa](https://www.onspring.com/ppc/risk-management-demo/?utm_source=sa)
35. Risk & Compliance Process, LogicGate, [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.logicgate.com/logicgate-platform>
36. Management Software InteleX, [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.intellex.com>
37. Management Software Cammsrisk, [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://cammsrisk.com>
38. Management Software DoubleCheck, [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.doublechecksoftware.com>
39. Best Risk Management Software Reviews, 2018, [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.softwareadvice.com/risk-management/#buyers-guide>
40. World Economic Forum, Global Risks Report 2017, [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://reports.weforum.org/global-risks-2017/>
41. World Economic Forum, The Global Risks Landscape 2017, [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://reports.weforum.org/global-risks-2017/global-risks-landscape-2017/#landscape>
42. World Economic Forum, The Global Security Outlook, [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.weforum.org/agenda/2017/01/these-are-the-most-likely-global-risks-2017/>
43. Association for Financial Professionals, AFP Risk Survey 2017, [Электронный ресурс]. – Режим доступа:

- <https://www.mmc.com/content/dam/mmc-web/Global-Risk-Center/Files/2017-afp-risk-survey.pdf>
44. Allianz Risk Barometer, Top Business Risks 2017, [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [https://www.agcs.allianz.com/assets/PDFs/Reports/Allianz\\_Risk\\_Barometer\\_2017\\_EN.pdf](https://www.agcs.allianz.com/assets/PDFs/Reports/Allianz_Risk_Barometer_2017_EN.pdf)
  45. Allianz Risk Barometer, Top Business Risks 2017 Appendix, [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://www.agcs.allianz.com/assets/PDFs/Reports/Allianz\\_Risk\\_Barometer\\_2017\\_APPENDIX.pdf](http://www.agcs.allianz.com/assets/PDFs/Reports/Allianz_Risk_Barometer_2017_APPENDIX.pdf)
  46. Journal of Applied Corporate Finance 2015, Corporate Risk Management: [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/jacf.12103/pdf>
  47. ERM Strategies: Value Creation Through Enterprise Risk Management: [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.erm-strategies.com/blog/wp-content/uploads/2013/07/Value-Creation-Through-Enterprise-Risk-Management.pdf>
  48. PwC and the MIT Forum for Supply Chain Innovation: Making the right risk decisions to strengthen operations performance, [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [https://www.pwc.com/gx/en/operations-consulting-services/pdf/pwc-and-the-mit-forum-for-supply-chain-innovation\\_making-the-right-risk-decisions-to-strengthen-operations-performance\\_st-13-0060.pdf](https://www.pwc.com/gx/en/operations-consulting-services/pdf/pwc-and-the-mit-forum-for-supply-chain-innovation_making-the-right-risk-decisions-to-strengthen-operations-performance_st-13-0060.pdf)
  49. Battelle J. The Search: How Google and Its Rivals Rewrote the Rules of Business and Transformed our Culture. London: Penguin Books, 2005.
  50. Bowman E. H. A Risk/Return Paradox for Strategic Management. Sloan Management Review, vol. 21, 1980, p. 17–31.
  51. Housel T. J., El Sawry O. A. and Donovan P. F. Information Systems for Crisis Management: Lessons from Southern California Edison. MIS Quarterly, vol. 10, p. 389–402.

52. Coca-Cola HBC «Integrated Annual Report 2015», Strategic Report, Business Resilience: Managing our risks and opportunities, [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://coca-colahellenic.com/media/2596/business-resilience.pdf>
53. The Coca-Cola Company, [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.coca-colacompany.com/history>
54. Matt Haig. Brand Failures: The Truth about the 100 Biggest Branding Mistakes of All Time/Kogan Press. Article · February 2004. – 394
55. BASF, official site – history, [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.basf.com/en/company/about-us/history.html>
56. BASF Report 2016, Management’s Report: Opportunities and risks report, [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://report.basf.com/2016/en/managements-report/forecast/opportunities-and-risks-report.html>
57. Johnson & Johnson official site – About Johnson & Johnson, [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.jnj.com/about-jnj>
58. Johnson & Johnson, Framework for Enterprise Risk Management, [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [https://www.jnj.com/\\_document?id=0000015a-678b-d85b-a1da-779f4cfe0000](https://www.jnj.com/_document?id=0000015a-678b-d85b-a1da-779f4cfe0000)
59. The McKinsey Global Institute, Playing to win: The new global competition for corporate profits, 2015, [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [https://www.mckinsey.com/~media/McKinsey/Business%20Functions/Strategy%20and%20Corporate%20Finance/Our%20Insights/The%20new%20global%20competition%20for%20corporate%20profits/MGI%20Global%20Competition\\_Full%20Report\\_Sep%202015.ashx](https://www.mckinsey.com/~media/McKinsey/Business%20Functions/Strategy%20and%20Corporate%20Finance/Our%20Insights/The%20new%20global%20competition%20for%20corporate%20profits/MGI%20Global%20Competition_Full%20Report_Sep%202015.ashx)
60. The World's Largest Tech Companies 2016: Apple Bests Samsung, Microsoft And Alphabet, [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.forbes.com/sites/samanthasharf/2016/05/26/the-worlds-largest->

- tech-companies-2016-apple-bests-samsung-microsoft-and-alphabet/#546d4815b661
61. Apple Annual Report 10-K, Nov 3, 2017, [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://investor.apple.com/sec.cfm?DocType=Annual>
  62. BDO's 2017 Telecommunications Risk Factor Survey, [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.bdo.global/en-gb/insights/global-industries/technology,-life-sciences,-media-entertainment-a/2017-telecommunications-risk-factor-survey>
  63. The Telegraph, «Alan Greenspan warns of 'credit tsunami'», [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.telegraph.co.uk/finance/financialcrisis/3248756/Alan-Greenspan-warns-of-credit-tsunami.html>
  64. ISO, Нові інструменти ризик-менеджменту. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.iso.org/ru/news/ref2239.html>
  65. Stepping up to the cyberspace security challenge [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.thalesgroup.com/en/cybersecurity/news/event/fic-2014-stepping-cyberspace-security-challenge>
  66. FERMA NETWORK: facts and figures about the risk management associations in Europe 2017, [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.ferma.eu/ferma-network-facts-and-figures-about-risk-management-associations-europe-2017>
  67. FERMA NETWORK: facts and figures about the risk management associations in Europe 2016, [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.ferma.eu/ferma-network-facts-and-figures-about-risk-management-associations-europe-2016>
  68. FERMA, European Risk and Insurance Report 2016, [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.ferma.eu/ferma-european-risk-and-insurance-report-2016>



- 69.PwC Global, «The top changes to the COSO ERM Framework you need to know now», [Електронний ресурс]. – Режим доступу:<http://pwc.blogs.com/resilience/2017/09/the-top-changes-to-the-coso-erm-framework-you-need-to-know-now.html>
- 70.Enterprise Risk Management: Integrating with Strategy and Performance Executive Summary, [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.coso.org/Documents/2017-COSO-ERM-Integrating-with-Strategy-and-Performance-Executive-Summary.pdf>
- 71.Станіславчик Е.Н. Ризик-менеджмент на підприємстві. Теорія і практика: [Навч. посібник] / Станіславчик Е.Н. - М.: "Ось-89", 2002. - 80 с.
- 72.Кутащенко М.В. Сутність ризику і причини його виникнення: [Текст] / Інвестиції: практика та досвід, 2009. — № 6. — С. 45-48.
- 73.Томас Л. Бартон. Риск-менеджмент. Практика ведущих компаній / Томас Л. Бартон, Уильям Г. Шенкир, Пол Л. Уокер; пер.с англ. Т. Клекота, В. Кравченко, М. Нежура, К. Сафонова – М.: Издательский дом Вильямс, 2008. - 208 с.
- 74.Кузьмак О.М. Ефективна система ризик-менеджменту як дієвий засіб забезпечення стійкості фінансових установ [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.nbu.gov.ua/portal>
- 75.Методи загального оцінювання ризику. ДСТУ ІЕС/ISO 31010:2013 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://khoda.gov.ua/image/catalog/files/dstu%2031010.pdf>
- 76.Останкова Л. А., Шевченко Н. Ю. Аналіз, моделювання та управління економічними ризиками, [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://shron1.chtyvo.org.ua/Ostankova\\_Larysa/Analiz\\_modeliuvannia\\_ta\\_upravlinnia\\_ekonomichnomy\\_ryzыkamy.pdf](http://shron1.chtyvo.org.ua/Ostankova_Larysa/Analiz_modeliuvannia_ta_upravlinnia_ekonomichnomy_ryzыkamy.pdf)
- 77.Рихтікова Н.А. Аналіз та управління ризиками організації/Н.А. Рихтікова.- М.: ИНФРА-М, 2007. – 240 с.
- 78.Холмс Э. Риск-менеджмент: пер.с англ. — М.: Эксмо, 2007. — 304 с.

- 79.Токаренко Г.С. Основи ризик-менеджменту у підприємницькій діяльності / Г.С. Токаренко // Фінансовий менеджмент. - 2006. - №1. – с. 2 – 10.
- 80.Паштова Л.Г. Ризик-менеджмент на підприємстві / Л.Г. Паштова // Довідник економіста. - 2003 - № 5. – с. 15 – 23.