



Transformational Learning Network for Resilience

Enabling Ukrainian higher education to ensure a sustainable
and robust reconstruction of (post-war) Ukraine

Сталі шляхи та управління ризиками під час кризових ситуацій

Лекція 1.

Визначення понять "криза", "ризик", «невизначеність».
Типи ризиків

Надія Юрків



План

1. Визначення понять "кризи", "ризиків", "невизначеність".
2. Класифікація ризиків. Вплив ризиків на суспільство, бізнес та довкілля.
3. Ризик-менеджмент як інструмент забезпечення стійкого функціонування підприємства в умовах невизначеності.



1. Визначення понять "кризи", "ризики", "невизначеність"

Кризовими називають ситуації, позначені високою небезпекою, станом непевності, відчуттям невідкладності (Ю. Розенталь і Б. Піджненбург).

Криза - широкомасштабна, непередбачувана подія, яка призводить до потенційно негативних результатів. Ця подія та її наслідки можуть завдавати серйозної шкоди всій організації: працівникам, продукції, зв'язкам, фінансам і репутації» (Л. Бартон).

Криза - втрата контролю над ситуацією. Найважливіше завдання кризового менеджменту – в найкоротший період максимально обмежити розміри потенційної шкоди (П. С. Грін).

Зазвичай кризові явища класифікують за такими ознаками:

- *за місцем виникнення*: **внутрішні** – кризи, що виникають та виявляються безпосередньо в організаціях і на підприємствах; **зовнішні** – кризи, що виникають і проявляються у зовнішньому середовищі відносно організацій та підприємств;
- *за рівнем економічного прояву*: **мікроекономічні** – характерні для окремих організацій і підприємств; **мезоекономічні** – проявляються у певній галузі; **макроекономічні** – виникають у межах певної країни; **міжнародні** – формуються поза межами країни та захоплюють декілька або більшість країн світу;
- *за шириною охоплення*: **окремі** – кризи, що поширюються на діяльність спеціалізованих організацій і підприємств; **групові** – кризи, що поширюються на діяльність певної групи організацій і підприємств;
- *за характером виникнення*: **випадкові** – кризи, що стихійно виникають під впливом непередбачуваних обставин; **закономірні** – кризи, що є наслідком певних природних та/або суспільних закономірностей розвитку; **циклічні** – кризи, що мають здатність постійно повторюватися;
- *за джерелами походження*: **природні** – виникають незалежно від діяльності людини та суспільних процесів, залежать від форс-мажорних обставин; **штучні** – спеціально створені з певною метою.

Складові екологічної кризи:

- виснаження екологічних систем;
- деградація сільськогосподарської ресурсної бази;
- опустелювання (напад пустелі на родючі землі);
вирубка лісів;
- зникнення багатьох видів тварин і рослин;
- забруднення води та повітря;
- надмірне використання природних
ресурсів.



Причини, які спричинили глобальну екологічну кризу:

- відсутність політичної волі держав до послідовного, ефективного провадження діяльності щодо охорони довкілля та раціонального природокористування;
- недосконале екологічне законодавство та законодавство у сфері раціонального природокористування;
- дефекти організації державної екологічної політики;
- домінування економічних інтересів і задоволення економічних потреб без урахування екологічної місткості екосистем;
- переважання комерційних інтересів над загальнолюдськими;
- недостатнє фінансування програм і заходів з охорони навколишнього середовища;
- відсутність компетентних фахівців у галузі екології та природокористування;
- низький рівень екологічної свідомості, екологічних знань, екологічної культури;
- екологічно «варварська», природо споживацька концепція суспільного розвитку.



Можливі **способи вирішення екологічних проблем людства**, на думку В. М. Писаренко, такі:

- створення нового еколого-орієнтованого світогляду людини;
- розроблення, послідовна та ефективна реалізація національної та міжнародної екологічної політики;
- розроблення сучасного екологічного законодавства;
- створення системи державного управління природокористуванням та охороною довкілля;
- забезпечення оптимального фінансування діяльності у сфері екології;
- еколого-просвітницька діяльність, екологічна освіта й підготовка фахівців-екологів.



Діяльність будь-яких суб'єктів господарювання пов'язана з факторами **невизначеності**, тобто випадковості, неповноти інформації, розпливчатості тощо.

Невизначеність тісно пов'язана з ризиками.



1. Визначення понять "кризи", "ризик", "невизначеність"

Ризик можна представити як невизначеність, яка призводить до можливих втрат у результаті здійснення певної діяльності.

Невизначеність представляє собою об'єктивну неможливість здобуття абсолютного знання про об'єктивні і суб'єктивні фактори функціонування системи, неоднозначність її параметрів.

Для забезпечення сталого розвитку суб'єктів господарювання необхідно ефективно управляти ризиками в умовах невизначеності.

2. Типи ризиків

Ризики можна об'єднати в наступні групи:

- за місцем прояви (за походженням загрози) – зовнішні, внутрішні;
- за сферою походження-виробничі, комерційні, фінансові, інвестиційні, екологічні;
- по тривалості – короткострокові, середньострокові, довгострокові;
- за ступенем впливу – допустимий, критичний, катастрофічний;
- по можливості страхування – що страхуються, що не страхуються.

2. Типи ризиків



Зовнішні та внутрішні фактори, що визначають ризики діяльності

Ризики	Зовнішні	Внутрішні
Фінансові ризики	Відсоткова ставка Курс валюти Кредит	Ліквідні засоби Грошовий потік
Стратегічні ризики	Конкуренція Зміна споживчого ринку Галузеві зміни	Дослідження Інтелектуальний капітал
Операційні ризики	Законодавство Культура Склад ради директорів	Бухгалтерський облік Підбір кадрів Технології Постачання сировини
Небезпеки	Договори Постачальники Довкілля Природні небезпеки	Комерційна служба Персонал Майно Продукція та послуги

2. Типи ризиків

Економічні ризики представляють собою результат економічних дій, обумовлених прийняттям рішень щодо виробництва і споживання товарів, які призводить до неефективного та нераціонального розподілу і використання матеріальних і фінансових ресурсів.

Політико-правові ризики характеризуються використанням політичної влади для збереження неефективних форм правління. Ці ризики характеризуються підтримкою соціально-політичної стабільності за допомогою обмеження прав і свобод, забезпечення сталого економічного зростання за допомогою позаекономічного примусу і нераціонального використання ресурсів, значна частина яких спрямовується на підтримку і збереження політичного режиму.

Соціальні ризики представляють собою ризики, обумовлені збільшення потреб людини і зниженням ресурсної бази для задоволення цих потреб. Під впливом соціальних ризиків збільшуються національні, релігійні та трудові конфлікти. Характер цих ризиків обумовлений неефективним і нераціональним використанням творчих здібностей і неефективною системою соціального захисту населення.

Екологічні ризики представляють собою ризики, пов'язані з результатами господарської діяльності та впливу на біосферу, що ведуть до зростання загроз для життя і здоров'я не тільки людей, а й інших об'єктів природного світу.

Техногенні ризики пов'язані з помилками і розміщення виробничих і соціальних об'єктів на конкретній території, які створюють реальну загрозу життю і здоров'ю людей.



Ризикам мають певні властивості, такі як:

- системність;
- цілісність;
- динамічність;
- гнучкість;
- складність;
- керованість;
- різноманітність.



Ключові ризики сталого розвитку та заходи з їх мінімізації



Funded by
the European Union



Ризики	Опис	Заходи з мінімізації ризиків
Екологічні ризики	–Вплив діяльності Групи на навколишнє середовище, зокрема забруднення повітря, скиди стічних вод та утворення відходів –Посилений контроль за діяльністю Групи з боку місцевих громад та контролювальних органів у регіонах присутності –Впровадження/посилення кліматичних законів та нормативних актів для прискорення переходу до низьковуглецевої економіки	–Застосування принципу обережності та оцінка потенційного впливу на навколишнє середовище під час планування інвестиційних проєктів –Впровадження технічних заходів щодо зменшення викидів, контроль за дотриманням нормативних вимог –Розробка довгострокової дорожньої карти з декарбонізації із визначенням чітких цілей та технологічних завдань –Оптимізація системи корпоративного управління шляхом застосування міжнародних підходів та стандартів, зокрема інтеграція ESG-факторів у функціональну стратегію Metinvestу –Проведення екологічної модернізації на виробничих підприємствах Групи відповідно до технологічної стратегії –Впровадження ініціатив щодо поводження з відходами для металургійних та видобувних робіт –Впровадження технічних та технологічних ініціатив щодо підвищення енергоефективності –Розвиток ініціатив Зеленого центру Metinvest для виховання культури дбайливого ставлення до навколишнього середовища в регіонах присутності –Взаємодія з галузевими асоціаціями та підтримання відкритого діалогу із зацікавленими сторонами щодо боротьби зі зміною клімату для пошуку можливостей реалізації спільних науково-дослідних проєктів у цій галузі
Ризики, пов’язані з охороною праці та промисловою безпекою	–Травми на робочому місці та летальні випадки серед працівників і підрядників –Непослідовне та/або формальне застосування певних інструментів управління ризиками, що призводить до зниження ефективності системи управління охороною праці та промисловою безпекою загалом	–Впровадження програми підвищення ефективності заходів щодо управління критичними ризиками –Інтеграція вимог промислової безпеки у процес відбору постачальників (для робіт, що виконуються підрядниками) –Впровадження системи КПЕ з охорони праці та промислової безпеки на всіх рівнях управління –Впровадження програмного забезпечення для охорони праці та промислової безпеки для підвищення ефективності управління системою –Підвищення кваліфікації фахівців з охорони праці та промислової безпеки
Ризик нестачі кваліфікованих працівників	–Дефіцит кваліфікованого виробничого персоналу, лінійних керівників, технічних/ технологічних експертів і працівників	–Розвиток систем матеріальної мотивації робітників і керівників із фокусом на ключових пріоритетах: проєктна мотивація команд, зайнятих у стратегічних проєктах; виробниче преміювання; мотиваційні системи для ремонтного персоналу –Впровадження навчального плану для забезпечення необхідної кваліфікації працівників –Розроблення комунікаційних програм для підвищення лояльності співробітників –Розроблення та впровадження програм зміцнення бренду роботодавця
Ризики, пов’язані з недотриманням правил ділової поведінки	– Корпоративне шахрайство – Комерційна корупція	–Моніторинг дотримання вимог корпоративної політики та процедур, зокрема Кодексу етики, політики у сфері протидії відмиванню грошей та фінансуванню тероризму, а також Процедури декларування конфлікту інтересів –Дотримання Програми комплаєнс –Надання доступу до конфіденційної гарячої лінії –Підвищення обізнаності працівників шляхом проведення постійних навчальних та комунікаційних кампаній з питань ділової поведінки та боротьби з корупцією –Проведення обов’язкової антикорупційної перевірки постачальників та клієнтів –Проведення обов’язкової внутрішньої перевірки безпеки всіх внутрішніх та зовнішніх кандидатів на керівні та високоризикові посади –Проведення внутрішніх аудитів для оцінки ризиків шахрайства –Впровадження Кодексу ділового партнерства у відносинах із постачальниками

3. Ризик-менеджмент як інструмент забезпечення стійкого функціонування підприємства в умовах невизначеності

Ризик-менеджмент є одним з інструментів, який сприяє створенню умов ефективного функціонування будь-якої економічної системи в умовах ризику для забезпечення сталого розвитку.



О. Устенко трактує **управління ризиком** як процес впливу на суб'єкт господарювання, при якому забезпечується максимально широкий діапазон охоплення ризиків, їх обґрунтоване прийняття та зведення ступеня їх впливу до мінімальних меж, а також розробка стратегії поведінки в разі реалізації конкретних видів ризику [8, с. 93].

В. Гранатуров характеризує **управління ризиком** як сукупність методів, прийомів, заходів, що дозволяють прогнозувати настання ризикованих подій, вживати заходів щодо виключення або зниження негативних наслідків їх настання [9, с. 181].

Д. Штефанич визначає **управління ризиком** як сукупність дій економічного, організаційного та технічного характеру, спрямованих на визначення видів, факторів, джерел ризику, оцінку їх величини, розробку та реалізацію заходів щодо зменшення рівня та запобігання можливих втрат [10, с. 188].

У більшості тлумачень **ризик-менеджмент** визначається як процес впливу суб'єкта управління на об'єкт господарювання з метою мінімізації негативних наслідків дії певних чинників.

[8. Устенко О. JL Теория экономического риска : монография / О. JL Устенко. – К. : МАУП, 1997. – 164 с.](#)

[9. Гранатуров В. М. Аналіз підприємницьких ризиків: проблеми визначення, класифікації та кількісні оцінки : монографія / В. М. Гранатуров, І. В. Литовченко, С. К. Харічков; за наук. ред. В. М. Гранатурова. – Одеса : Ін-т проблем ринку та екон.-екол. досліджень НАН України, 2003. – 188 с.](#)

[10. Штефанич Д. А. Управління підприємницьким ризиком : навч. посіб. за заг. ред. д.е.н. Д. А. Штефанича. – Тернопіль : «Економічна думка», 1999. – 224 с.](#)



3. Управління ризиком



Funded by
the European Union

Trans
Learn



Мета ризик-менеджменту – забезпечення необхідного рівня стійкості та адаптивності суб'єкта господарювання до можливих загроз для його стабільного функціонування.



Основними цілями ризик-менеджменту можуть бути:



Funded by
the European Union

Trans
Learn

- своєчасне виявлення можливих чинників оточення, які матимуть вплив на результати діяльності підприємства;
- оцінка рівня ймовірності настання та ступеню впливу цих чинників;
- запобігання зовнішніх та внутрішніх небезпек та загроз, які виникають під час функціонування підприємства;
- забезпечення та гарантія захищеності діяльності підприємства;
- створення сприятливого середовища функціонування, ліквідація наслідків завданих збитків тощо.



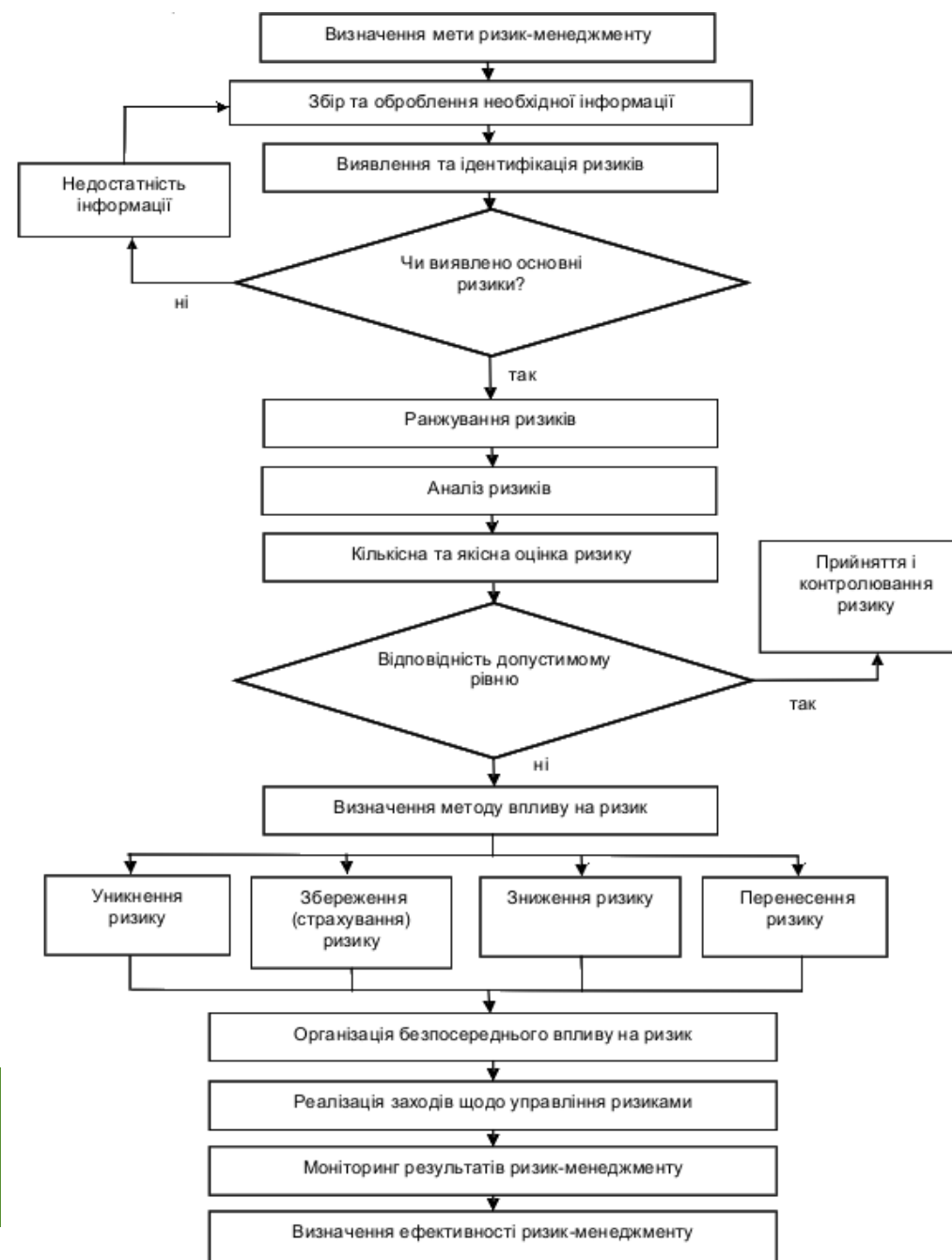


Fig. 1. Етапи процесу ризик-менеджменту

Процес ризик-менеджменту



**Для успішного володіння ризиковими ситуаціями керівнику
варто дотримуватись основних принципів управління
ризиками:**

- 1) не можна ризикувати більше, ніж дозволяє власний капітал;
- 2) не можна ризикувати «великим заради малого»;
- 3) необхідно думати про наслідки ризику.





Funded by
the European Union

Trans
Learn

Дякую за увагу!

