

**НАЦІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ
ПРИ ПРЕЗИДЕНТОВІ УКРАЇНИ**

Інститут підвищення кваліфікації керівних кадрів

М. М. Білинська, С. М. Коник, М. М. Газізов

**ОСНОВИ РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТУ ТА АНТИКРИЗОВОГО
УПРАВЛІННЯ. ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА ФАКТОРІВ
АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ**

Навчально-методичні матеріали

**Київ
2013**

УДК 005.334(076)

Б61

*Схвалено Вченою радою Інституту підвищення кваліфікації керівних кадрів
(протокол № 1 від 28 лютого 2013 р.)
та Науково-методичною радою Національної академії державного управління
при Президентові України (протокол № 36 від 16 квітня 2013 р.)*

Автори:

М. М. Білинська, доктор наук з державного управління, професор, віце-президент НАДУ, заслужений працівник освіти України;

С. М. Коник, кандидат наук з державного управління, доцент, доцент кафедри державного управління та менеджменту НАДУ;

М. М. Газізов, кандидат політичних наук, доцент кафедри парламентаризму та політичного менеджменту НАДУ.

Рецензенти:

Л. І. Даниленко, доктор педагогічних наук, професор, професор кафедри парламентаризму та політичного менеджменту НАДУ;

К. Л. Крутій, доктор педагогічних наук, професор, професор кафедри педагогічної майстерності вчителів початкових класів та вихователів дошкільних закладів Інституту педагогіки, психології та інклюзивної освіти Кримського гуманітарного університету.

Білинська М. М.

Б61

Основи ризик-менеджменту та антикризового управління. Загальна характеристика факторів антикризового управління : навч.-метод. матеріали / М. М. Білинська, С. М. Коник М. М. Газізов. – К. : НАДУ, 2013. – 72 с.

Навчально-методичні матеріали підготовлені в межах Комплексної програми професійного розвитку осіб, зарахованих до Президентського кадрового резерву “Нова еліта нації”, які здійснюють навчання в Національній академії державного управління при Президентові України.

Висвітлено основи ризик-менеджменту та антикризового управління, а також наведено загальну характеристику факторів антикризового управління.

Призначені для осіб, зарахованих до Президентського кадрового резерву “Нова еліта нації”, а також для професійного навчання державних службовців, посадових осіб місцевого самоврядування, працівників центральних і місцевих органів виконавчої влади в системі підвищення кваліфікації.

УДК 005.334(076)

*Видано на замовлення Інституту підвищення кваліфікації керівних кадрів НАДУ
при Президентові України для осіб, зарахованих до Президентського кадрового резерву
“Нова еліта нації”.*

© Національна академія
державного управління
при Президентові України, 2013

ВСТУП

Детерміновані ситуації, коли відсутній ризик, зустрічаються в людській діяльності досить рідко. Більшість невизначених подій, що спричиняють ризик, є неповністю прогнозованими та контрольованими, їх неможливо усунути, а тому навіть на перший погляд досить ефективні рішення можуть призвести до значних втрат. Неможливо повністю звільнитися від ризику: намагаючись позбутися однієї ризикованої ситуації, можна потрапити в іншу. Навіть абсолютна бездіяльність в управлінській діяльності спричиняє ризик.

Невизначеність призводить до ризику через відсутність повної інформації та неможливість точного передбачення. Ризик виникає тоді, коли приймається рішення з кількох можливих, і є непевність в тому, що воно, це рішення, призведе до найефективніших наслідків.

Науково-технічний прогрес формує нову систему орієнтацій людини, радикально змінює предметне середовище, у якому вона живе. Якісно іншими стають значення та співвідношення продуктивної інноваційної діяльності. Створюється атмосфера гострої потреби в новаторських, сміливих рішеннях, відбувається пошук принципово нових, що раніше не використовувалися, неординарних шляхів розв'язання складних сучасних задач. За таких умов менеджери різних рівнів управління вимушені йти на ризик. Науково-технічний прогрес надає діяльності багатьох управлінців творчого характеру. Тобто ризик пов'язаний з творчою діяльністю, що характеризується неповторністю, оригінальністю, унікальністю, зумовлений суттю творчого процесу, особливостями впровадження нового у практику, необхідністю розв'язування суперечностей між подіями та процесами, що з'являються у суспільстві і старими способами соціального регулювання.

Особливо зараз в період світової економічної кризи середовище діяльності людей стало нестабільним, що вносить додаткові елементи невизначеності, розширює межі ризикованих ситуацій. За цих умов виникає недетермінованість та невпевненість щодо отримання кінцевого результату, а, отже, зростає і ступінь ризику.

Будь-яка система функціонує в умовах невизначеності, що в свою чергу зумовлює вірогідність ризику. Ризик є невід'ємною складовою людської діяльності, коли існує невпевненість в результатах того чи іншого рішення, процесу.

Приблизно з 60-х років XX століття ризик став предметом міждисциплінарних досліджень, набуває статусу загальнонаукового поняття, яке виходить за межі тієї чи іншої конкретної науки.

Сутність методології та засобів управління ризиками в управлінні впливає з потреб суспільства у задоволенні життєвих потреб і має конкретний функціонально детермінований характер. Свій особливий акцент ризики набувають у сфері державного управління, завдання і функції якої виписані у компетенціях органів державного влади. Носіями цих компетенцій є політики і державні службовці, які застосовуючи механізми державного управління

покликані забезпечити реалізацію очікувань громадян у сфері своїх прав, свобод і обов'язків.

Незважаючи на зацікавленість багатьох науковців у науковій літературі досі панує невизначеність у трактуванні суті рис, властивостей та елементів ризику та криз, які б складали зміст цього поняття; у пошуку співвідношення об'єктивних та суб'єктивних сторін у самих цих явищах, а також щодо можливостей обмеження цього явища в державному управлінні. Різноманітність поглядів на проблему ризику та криз можна пояснити багатоаспектністю цих явищ та їх недостатнім вивченням.

Аналіз науково-теоретичних праць, в яких започатковано розв'язання проблеми, дав змогу дійти висновку, що існуючі вітчизняні та іноземні наукові дослідження, зокрема, В.Д. Бакуменка, Т.І. Пахомової, А.П. Рачинського, І.В.Розпутенка, В.М. Сороко, В.П. Троня, В.В. Тертички, В.І. Шарого, у сфері державного управління присвячені питанням подолання проблем, тобто ситуацій, коли ризик вже реалізувався або окремим аспектам функціональної оцінки державно-політичного рішення. Тому сьогодні більшість завдань в умовах ризику органами державного управління вирішуються шаблонно, без урахування особливостей діяльності в таких умовах.

Сучасне українське суспільство – це суспільство перехідної доби, системних змін, що їх переживають суспільство і держава у своєму історичному просуванні від тоталітаризму до демократії. Цей період супроводжується складними кризовими явищами в суспільстві та державі, що потребують державного антикризового управління, зниження деструктивного кризового потенціалу, пошуку адекватних методик переводу негативних колізій у русло соціально прийнятних форм, у знаходженні можливостей для ефективної діагностики, прогнозування й попередження небажаних зіткнень у суспільстві.

Державне антикризове управління становить особливу актуальність для органів державного управління, які з одного боку, претендують на виконання організаційних та координаційних функцій в усій структурі соціальних взаємодій, а з іншого боку, самі є окремими суб'єктами соціальних взаємодій та потребують раціоналізації власних практик. Саме на органи державного управління покладається основний вантаж відповідальності за результат перетворень, що здійснюються, за формування стійкості та стабільності соціального порядку.

РОЗДІЛ 1 ОСНОВИ РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТУ

1.1. Поняття, джерела та функції ризику

Ризик – це діяльність, пов’язана з подоланням невизначеності в ситуації неминучого вибору, у процесі якої є можливість кількісно і якісно оцінити ймовірність досягнення передбачуваного результату, невдачі й відхилення від мети.

Поняття **“ризик”** останнім часом перейшло зі сфери повсякденного життя до сфери інтересів багатьох наук, завойовуючи все більш широкий сегмент використання. У масовій свідомості широко розповсюджене уявлення про ризик, як про можливість небезпеки або ж невдачі.

В широкому смислі ризик може бути визначений, як ситуативна характеристика діяльності, що полягає в невизначеності її результату та у можливих несприятливих наслідках у разі невдачі. Невизначеність результату ризикованої дії вказує на її ймовірнісний характер, при якому успіх залежить від ступеня визначеності можливостей. Поняттю “ризик” відповідають три взаємопов’язані значення:

- по-перше, ризик, як міра очікуваного неблагополуччя при неуспіху у діяльності;
- по-друге, ризик, як діяльність, яка певною мірою загрожує суб’єкту відповідною величиною втрат (програшем, травмою, збитком тощо);
- по-третє, ризик, як ситуація вибору між двома можливими варіантами дії – менш привабливою, однак, більш надійною, та більш привабливою, однак менш надійною.

Поняття “вибір”, “прийняття рішень” дуже тісно пов’язані із поняттям “ризик” та займають одне із найважливіших місць як у загальній теорії ризику, так і у окремих аспектах цієї теорії. Сам акт вибору спричиняє ризикогенну ситуацію. Вибір не буває без ризику. Ризик – неодмінний атрибут вибору. Незалежно від того, якого характеру цей вибір – свідомий чи несвідомий. Акт вибору, автоматично зумовлює ризик, так би мовити, його право на існування. У подальших підрозділах цього дослідження буде виконано більш детальний аналіз процесу вибору та прийняття рішення, а також врахування соціальних ризиків та їхніх наслідків.

Походження слова “ризик” точно не встановлене. Деякі дослідники вважають, що воно арабського походження. У Європі цей термін зустрічається вже у середньовічних джерелах, але набуває розповсюдження лише з початком книгодрукування перш за все у Італії та Іспанії. До нас це слово прийшло, як вважають, з європейських мов. Або з іспанської, де воно має значення “скеля”, або ж з португальської, де має тлумачення – “прямовисна скеля”. Очевидно, через те, що це слово зустрічалося доволі рідко, його походження спеціально не вивчалось. Найчастіше його вживали у мореплавстві та морській торгівлі. Так, мореплавці під цим словом розуміли небезпеку, яка могла загрожувати

кораблям. Морське страхування – це ранній випадок практикування планомірного контрольованого обґрунтування ризику.

Слово “risk” прийшло у англomовну літературу у середині XVIII століття від французького “risque” (ризиковий, сумнівний). Англійське “risk” набрало вжитку близько 1830 року у страхових операціях.

В сучасному контексті слово “ризик” використовується, коли мова йде про подію, яка може привести до збитків, втрат.

Професор І.А. Бланк під ризиком розуміє ймовірність виникнення несприятливих наслідків у формі втрати доходу або капіталу в ситуації невизначеності умов здійснення його фінансово-господарської діяльності.

Професор І.Т. Балабанов у найбільш загальному виді визначає ризик як можливу небезпеку втрат, що впливає зі специфіки тих або інших явищ природи й видів діяльності людини. У той же час він підкреслює, що з економічної точки зору ризик являє собою можливість здійснення події, що може викликати три основних економічних результати: негативний (збиток), нульовий (відсутність передбачуваного прибутку) або позитивний (прибуток).

Пахомова Т.І. наводить такі визначення поняття “ризик”:

Ризик – це ймовірність виникнення збитків або недоодержання доходів у порівнянні з прогнозованим варіантом.

Ризик – це рівень фінансової втрати, що виражається в можливості не досягти поставленої мети; у невизначеності прогнозованого результату; у суб’єктивності оцінки прогнозованого результату.

Ризик – це ступінь варіабельності прибутку, що може бути отриманий завдяки володінню даним видом активів.

Ризик – це ризик законодавчих змін, що може призводити, наприклад, до необхідності перереєстрації випуску цінних паперів, зміни умов або заміни випусків, що спричиняє істотні додаткові витрати для емітента й інвестора.

Ризик – це стимул підвищення відповідальності за прийняті рішення.

Ризик – це управлінська діяльність, яка має тією чи іншою мірою ризиковий характер, що обумовлено багатофакторною динамікою об’єкта управління, його зовнішнім оточенням, роллю людського фактора, процесом впливу.

Ризик – це складова управлінської діяльності, здійснювана в ситуації того або іншого ступеня невизначеності, при недостатності інформації, при виборі альтернативного рішення, критерії ефективності якого зв’язані з ймовірністю прояву негативних умов реалізації.

Ризик – це діяльність, зв’язана з подоланням невизначеності в ситуації неминучого вибору, у процесі якого є можливість кількісно і якісно оцінити ймовірність досягнення і передбаченого результату, невдачі і відхилення від мети.

Ризик – це або втрати, збиток, ймовірність яких зв’язана з наявністю невизначеності, недостатності інформації, невірогідності, або вигода і прибуток, одержати які можна лише при діях, обтяжених ризиком, щонайчастіше пов’язуються з інноваційною діяльністю.

Більш повно ризик визначають як діяльність, пов'язану з подоланням невизначеності в ситуації неминучого вибору, у процесі якої є можливість кількісно і якісно оцінити ймовірність досягнення передбачуваного результату, невдачі й відхилення від мети.

Узагальнюючи зміст наведених вище визначень, можна сформулювати основні відмітні риси поняття “ризик”. До них належать:

1. Можливість відхилення від передбачуваної мети, заради якої здійснювалася обрана альтернатива (відхилення як негативного, так і позитивного характеру).

2. Імовірність досягнення бажаного результату.

3. Відсутність упевненості в досягненні поставленої мети.

4. Можливість матеріальних, моральних та інших втрат, пов'язаних зі здійсненням обраної в умовах невизначеності альтернативи.

Ризик безпосереднім чином пов'язаний з управлінням і перебуває в прямій залежності від ефективності й обґрунтованості прийнятих управлінських рішень. Жоден керівник у процесі своєї діяльності не в змозі повністю усунути ризик. Це відбувається тому, що реальна ситуація практично ніколи повністю не відповідає запланованим або заданим параметрам. Тому будь-який менеджер або підприємець завжди змушений іти на певний ризик, починаючи ту або іншу справу.

Однак за допомогою виявлення сфер підвищеного ризику, його кількісного виміру й здійснення регулярного контролю можна в обмеженому ступені управляти ризиками або здійснювати їхню профілактику. Це дозволяє в значній мірі знизити рівень ризику й мінімізувати його негативні наслідки.

У той же час не слід забувати, що ризик грає не тільки негативну, але й позитивну роль. Загальновідомо, що чим вище рівень ризику інноваційного проекту, що готується до реалізації, тим рівень, що закладає вище, рентабельності приваблюваних інвестицій.

В сучасному управлінні можна виділити наступні функції ризику:

1. Стимулююча функція ризику, що проявляється у двох аспектах:

- конструктивний аспект складається у дослідженні джерел ризику при проектуванні операцій і систем, конструюванні спеціальних пристроїв, операцій, форм угод, що виключають або знижують можливі наслідки ризику як негативного відхилення;

- деструктивний аспект проявляється в тім, що реалізація рішень із недослідженим або необґрунтованим ризиком може приводити до реалізації об'єктів або операцій, які відносяться до авантюричних, волюнтаристичних;

2. Захисна функція ризику має так само два аспекти:

- історико-генетичний аспект полягає в тому, що юридичні й фізичні особи змушені шукати засоби й форми захисту від небажаної реалізації ризику;

- соціально-правовий аспект полягає в об'єктивній необхідності законодавчого закріплення поняття “правомірності ризику” та правового регулювання страхової діяльності.

3. Компенсуюча функція ризику може забезпечити компенсуючий ефект, що компенсує (позитивна компенсація), тобто додаткову в порівнянні із плановим прибутком у випадку успішного результату (реалізації шансу).

4. Соціально-економічна функція ризику полягає в тому, що в процесі ринкової діяльності ризик і конкуренція дозволяє виділити соціальні групи ефективних власників у суспільних класах, а в економіці – галузі діяльності, у яких ризик прийнятний. Втручання держави в ризикові ситуації на ринках (включаючи гарантії, наприклад, у фінансово-кредитній сфері) обмежує ефективність соціально-економічної функції ризику. У соціальному плані це спотворює принципи рівності для всіх учасників ринку з різних галузей господарства, що може породжувати дисбаланс ризиків у галузях економіки.

Варто виділити ще аналітичну функцію, що пов'язана з тим, що наявність ризику припускає необхідність вибору одного з можливих варіантів рішень, у зв'язку із чим менеджер у процесі ухвалення рішення аналізує всі можливі альтернативи, вибираючи найбільш рентабельні й найменш ризикові. Залежно від конкретного змісту ситуації ризику альтернативність має різний ступінь складності й дозволяється різними способами. У простих ситуаціях, наприклад, при укладанні договору, управлінець опирається, як правило, на інтуїцію й минулий досвід. Але при оптимальному рішенні того або іншого складного завдання, наприклад, ухваленні рішення про вкладення інвестицій, необхідно використати спеціальні методи аналізу.

Прийняття проекту пов'язаного з ризиком припускає виявлення й зіставлення можливих втрат, доходів. Якщо ризик не підкріплений розрахунками, то він переважно закінчується невдачею й супроводжується певними втратами. Щоб мінімізувати негативні явища, пов'язані з ризиком, необхідно виявити: основні риси й джерела його виникнення, найбільш важливі його види, припустимий рівень ризику, методи виміру ризику, методи зниження ризику.

Цікаво пояснює феномен ризику М.Дуглас. З розвитком культурно-символічного напрямку поняття “ризик” поступово витісняє традиційне поняття гріха. І якщо у традиційних суспільствах у оцінці та сприйнятті іншого оперують поняттями “гріх” та “табу”, то у сучасних західних культурах, домінуюче значення надається ризику, проголошеному науково нейтральною концепцією. Змінюється і смисл символічного маркування групи ризику, яка перестала бути еквівалентом “гріховної” або “табуйованої” групи. Згідно з новим поглядом, знаходиться у ситуації ризику означає бути об'єктом, уразливим стосовно подій, які чиняться іншими. Інакше кажучи, це означає опинитися у ролі жертви ситуації високих ризиків, спровокованих іншими агентами, а не провокувати ризики через власну діяльність. В той час, як поняттям гріха, як і раніше, означається акт заподіяння ризиків.

До трактування М.Дугласа слушно подати деякі зауваження. Дослідник розглядає ситуацію ризику та знаходження у ній людини (суб'єкта), як наслідок дії іншого. Однак, тут залишається поза увагою те, що сама людина може стати джерелом ризику, спричинити ситуацію ризику як для інших, так і для самого себе. Тому, не можна говорити про те, що ризик від гріха відрізняється тим, що

у ситуації гріха людина стає жертвою власних “неправильних” дій, а у ситуації ризику – жертвою “неправильних” дій іншого. Ризик – це результат, який спричинений як діями іншої людини, так і діями самого суб’єкта. Особливо виникнення ризику від власних дій помітно у ситуації прийняття рішення, що буде розглянуто у наступних параграфах цієї роботи.

В Зубков вважає, що ризик являє собою цілеспрямовану поведінку соціального суб’єкта, що здійснюється в умовах невизначеності її результатів. При цьому, автор зазначає, що ризик – це категорія об’єктивна, оскільки у самій реальності присутні ті елементи, які надають невизначеності нашим діям, але зміст ризикованих дій – суб’єктивний.

А.Мозгова дає таке визначення: “Ризик ми визначаємо як потенційну можливість загрози майбутніх матеріальних, фізичних, психологічних, соціальних, духовних втрат (загроза здоров’ю, життю, світобаченню, майну), що обумовлені суб’єктивним рішенням”.

З точки зору управління важливим є співвідношення між поняттями “невизначеність” та “ризик”. Першою науковою спробою розмежувати ці поняття зробив Френк Кнайт. Він твердить, що ризик – це лише така невизначеність, яку можна технічно оцінити і виміряти. При цьому методом вимірювання ним було прийнято визначення ймовірності. В залежності від точності розрахунку він виділяв ймовірність математичну (апріорну), статистичну (апостеріорну) та експертної оцінки (естіматичну). Якщо ймовірність події не можна було розрахувати ні одним з названих методів, то має місце ситуація невизначеності.

Метод експертної оцінки ймовірності має вимушений характер застосування за причини відсутності математично-статистичної інформації. Незважаючи на певну обмеженість можливостей експертно-оціночного методу, його застосування в економічній сфері зростає. В зв’язку з цим невизначеність дуже легко може перетворитися на ризик, як тільки “експерти” висловлять свою думку. Використання методів експертної оцінки, таким чином, стирає грань між поняттями ризику і невизначеності в практиці, що не завжди є виправданим.

Причиною існування ризику в діяльності людини є невизначеність, тобто неможливість точно передбачити вплив факторів на результати діяльності. В глобальному масштабі всі фактори, які впливають на результати діяльності можна поділити на дві групи: природні сили (погодні умови, стихійні лиха); діяльність інших людей.

Вплив людей можна поділити на вплив окремої особи, вплив організацій, вплив суспільних інститутів (держави). Тому джерелом ризику є природні сили та суспільні відносини, в яких вплив однієї особи на діяльність іншої може бути як прямим так і опосередкованим.

Необхідно ще раз наголосити, що ризик з однієї сторони являє собою об’єктивний та неминучий фактор, що завжди супроводжує управлінські рішення, а з іншого боку – він може грати не тільки негативну, але й позитивну роль, приносячись додатковий прибуток і стимулюючи розвиток.

Основними рисами ризику є: суперечливість, альтернативність та невизначеність.

Така риса як суперечливість у ризику приводить до зіткнення об'єктивно існуючих ризикованих дій з їхньою суб'єктивною оцінкою. Тому що поряд з ініціативами, новаторськими ідеями, впровадженням нових перспективних видів діяльності, що прискорюють технічний прогрес і впливають на суспільну думку й духовну атмосферу суспільства, ідуть консерватизм, догматизм, суб'єктивізм і т.д.

Альтернативність припускає необхідність вибору із двох або декількох можливих варіантів рішень, напрямків, дій. Якщо можливість вибору відсутній, то не виникає ризикованої ситуації, а, отже, і ризику.

Невизначеністю називається неповнота або неточність інформації про умови реалізації проекту (рішення). Існування ризику безпосередньо пов'язане з наявністю невизначеності, що неоднорідна за формою прояву й по змісту.

За джерелом виникнення ризик кваліфікується як господарська діяльність, пов'язана з особистістю людини й обумовлена природними факторами.

Через виникнення ризик виступає як наслідок, він викликаний невизначеністю майбутнього.

Невизначеність у цілому – широке поняття, що означає неоднозначність, відсутність повного знання про результати та умови вирішення якоїсь ситуації. В повсякденному житті, а також у різноманітних сферах професійної діяльності є достатня кількість ситуацій, для яких характерні вищевказані ознаки і які не мають не тільки однозначного результату, але й вирішення.

Ці ознаки характерні і для ситуації ризику, оскільки особа, що здійснює пошук оптимального рішення, робить його в умовах невизначеності. Можна погодитись із думкою А.П. Альгіна, що “ризикова ситуація є різновидом невизначеної...”, а процес вирішення цієї ситуації, який знаходить своє вираження в понятті “ризик”, є не що іншим, як “моделлю зняття невизначеності”.

Отже, ризик виникає лише тоді, коли рішення приймається в умовах невизначеності, коли потрібно зробити вибір з декількох варіантів, коли за допомогою спеціальних методик або ґрунтуючись на попередньому досвіді, інтуїції можна оцінити ймовірність досягнення потрібної мети і можливість невдачі. Таким чином, ризик не виникає, якщо немає невизначеності, якщо відсутня можливість вибору або не можна встановити ймовірність здійснення прийнятого рішення.

Джерела виникнення невизначеності ризикової ситуації різноманітні, і вони пов'язані з різними факторами як об'єктивного, так і суб'єктивного характеру.

До об'єктивних джерел невизначеності відносимо багатоваріантність, суперечливість та імовірнісний характер багатьох суспільних явищ і процесів; спонтанність та стихійність багатьох природних явищ, наслідки яких не завжди і не до кінця можуть бути передбачені і прогнозовані; неповноту і недостатність, а також часту мінливість інформації про об'єкт, процес, явище,

стосовно якого приймається рішення, обмеженість суб'єкта в зборі і опрацюванні цієї інформації, обмеженість, недостатність матеріальних, фінансових, трудових та інших ресурсів при прийнятті і реалізації рішень і т. ін.

Суб'єктивні ж джерела полягають у відносності процесу пізнання людиною навколишньої дійсності; неможливості однозначного пізнання об'єкта ризику при сформованих у даних умовах рівнях і методах наукового пізнання; певній обмеженості свідомої діяльності людини; існуючих розходженнях у соціально-психологічних установках, ідеалах, вимірах, оцінках, стереотипах поведінки, тощо.

Невизначеність припускає наявність факторів, при яких результати дій непередбачені, а ступінь можливого впливу цих факторів на результати невідома; це неповнота або неточність інформації про умови реалізації проекту.

Розрізняють наступні три типи ситуації:

1. ситуація визначеності, коли вибір конкретного плану дій з безлічі завжди можливих приводить до відомого, точно певному результату;

2. ситуація ризику, при якій вибір конкретного плану дій може привести до будь-якого результату з їхньої фіксованої безлічі;

3. ситуація невизначеності характеризується тим, що вибір конкретного способу дій може привести до будь-якого результату з фіксованої безлічі, але ймовірності їхнього здійснення невідомі. Тут можна виділити два випадки: або ймовірності невідомі в силу відсутності необхідної статистичної інформації, або про об'єктивні ймовірності взагалі говорити не має змісту.

У такий спосіб ситуація ризику характеризується наступними ознаками: – наявність невизначеності;

- необхідність вибору альтернатив дій (при цьому потрібно мати на увазі, що відмова від вибору також є різновидом вибору);

- можливість оцінити ймовірність здійснення обраної альтернативи, тому що в ситуації невизначеності ймовірність настання подій у принципі не встановлюється.

Основними причинами невизначеності є:

I. Спонтанність природних процесів й явищ, стихійні лиха (землетрусу, урагани, повені, посуха, мороз, ожеледь).

II. Випадковість. Коли в подібних умовах та сама подія відбувається по різному в результаті багатьох соціально-економічних і технологічних процесів.

III. Наявність протидіючих тенденцій, зіткнення інтересів. Це воєнні дії, міжнаціональні конфлікти.

IV. Ймовірнісний характер науково-технічного прогресу. Практично неможливо визначити конкретні наслідки тих або інших наукових відкриттів, технічних винаходів.

V. Неповнота, недостатність інформації про об'єкт, процес, явища. Ця причина приводить до обмеженості людини в зборі й переробці інформації, з постійною мінливістю цієї інформації.

VI. Обмеженість, матеріальних, фінансових, трудових й інших ресурсів при прийнятті й реалізації рішень; неможливість однозначного пізнання об'єкта при сформованому рівні й методах наукового пізнання; зі свідомої діяльності

людини, що існують розходження в соціально психологічних установках, оцінках, поводженні.

Можна виділити такі обов'язкові атрибути ризику:

1. Свобода вибору. Без неї власне не існує самого ризику.

2. Наявність альтернатив. В іншому випадку це буде не ризик, а неминучість, за якої втрачають сенс будь-які заходи, спрямовані на запобігання або пом'якшення негативних впливів.

Також потрібно усвідомлювати, що ризик – це обов'язкова складова в управлінні, яка пов'язана з такою його функцією, як прийняття рішень.

1.2. Ідентифікація ризику

Актуальність проблем прийняття ефективних управлінських рішень щодо функціонування підприємств в умовах підвищеного ризику, який є невід'ємною характеристикою сьогодення ринкових відносин, стрімко зростає.

Фундаментом раціональних управлінських дій є наявність максимально повної і достовірної інформації щодо джерел потенційної небезпеки та можливих наслідків її реалізації. В цілому, інформаційне забезпечення, поряд із управлінськими здібностями (людським фактором) та фінансовим ресурсами, займає провідне місце в загальній системі ризик-менеджменту підприємства, фактично забезпечуючи досягнення стратегічних цілей суб'єкта господарювання. Особливу увагу при цьому приділяють процесу ідентифікації ризиків.

Ідентифікація ризиків – це дослідження, виявлення, опис, документування та групове обговорення ризиків до того, як вони стають проблемами та несприятливим чином впливають на діяльність підприємства.

Саме тому важливо мати чітке розуміння того, що дійсно є ризиком в кожній конкретній ситуації, а що не може бути визначено таким чином : у випадку недостатності інформації для визначення імовірності настання події та неспроможності особи, яка приймає рішення, оцінити характер її впливу на підприємство, маємо *невизначеність*; якщо подія напевне трапиться і менеджер упевнений, що вона матиме негативний вплив на діяльність підприємства, маємо *ускладнення*; а подія, яка вже відбулася, і яка негативно вплинула на діяльність підприємства насправді є не зовсім ризиком – це вже *проблема*. Системи ризик-менеджменту, особливо на етапі впровадження, використовуються, переважно, для відстеження проблем. Важливим є спроможність останніх бачити зазначену різницю.

Цілями процесу ідентифікації ризиків повинно бути виявлення та категоризація (систематизація) ризиків, які можуть несприятливо вплинути на процес та документарне оформлення цих ризиків.

Процес ідентифікації ризиків варто розпочинати з дослідження ускладнень та проблемних питань, означених ініціаторами проекту. Першим кроком є дослідження документації :

- проектної (опис проекту, структура розподілу робіт (процесів), оцінка затрат, таймінг процесів, план закупок, перелік ускладнень та непевностей для команди проекту);

- програмної (історична інформація, контрольні таблиці (для ризиків), звітність вже завершених проектів, плани реакційних дій, попередній досвід, доступна комерційна інформація, академічні дослідження).

Надалі здійснюється вибір підходу до ідентифікації ризиків може залежати від корпоративної культури, практики, поширеної в конкретній галузі діяльності, або пристосованості методу до специфіки конкретного підприємства. **Моделі ідентифікації** визначаються певними шаблонами або їх модифікаціями для виявлення джерел, проблем або випадків (ситуацій). В цілому, моделі ідентифікації ризиків можна визначити наступними групами :

Ідентифікація, заснована на цілях. Компанії мають цілі, і будь-які ситуації які можуть загрожувати досягненню цих цілей (повністю або частково) визнаються ризиком.

Ідентифікація, заснована на сценаріях. В процесі сценарного аналізу розробляються різноманітні сценарії, які можуть бути альтернативними шляхами досягнення поставлених цілей, або аналізом взаємодії окремих ресурсів (сил), наприклад, на ринку. Будь-який випадок, який зумовлює реалізацію сценарію небажаної альтернативи, ідентифікується як ризик.

Ідентифікація, заснована на систематизації. Під систематизацією в даному випадку розуміється розподіл можливих джерел ризиків. Базуючись на систематизації та попередньому досвіді, виконується анкетування. Відповіді на питання сприяють виявленню ризиків.

Загально-ризикова перевірка. В певних галузях діяльності існують переліки найбільш характерних відомих ризиків. Кожен з ризиків такого переліку може бути перевірено на відповідність конкретній ситуації.

Діаграмування ризиків. Цей метод поєднує зазначені підходи шляхом формування переліку джерел ризику, можливих загроз для цих джерел, факторів впливу, які можуть збільшити або зменшити ризик, та наслідків, яких бажано уникнути. Створення матриці за цими напрямками дає можливість сформулювати різноманітні припущення. Одне з них, наприклад, може розпочинатися з джерел і стосуватися загроз, впливу яких вони зазнають, а також наслідків реалізації кожної з них.

В процесі ідентифікації важливим є пошук “реальних” ризиків. При цьому існує велика кількість способів одержання інформації. Найбільш поширені техніки ідентифікації можна поєднати в наступні групи :

- 1) суб’єктивно-орієнтовані (анкетування, експертне опитування, Делфі) – визначення ризиків на підставі одноосібного і, подекуди, анонімного висловлення особистого бачення ситуації фахівцями;

- 2) динамічні (мозковий штурм, малі (робочі) групи, ковзна Кроуфорда);

- 3) аналогові (переліки ризиків, шаблони (стандарти поведінки), питання-зачіпки, історична інформація) – передбачають визначення ризиків на підставі порівняння досліджуваної ситуації з аналогічними, здійснюваними в минулому,

або беззаперечними фактами, характерними для галузі функціонування підприємства (або сфери реалізації проекту);

4) аналітичні (сценарне планування, результати ризик-орієнтованого аналізу) – дозволяють одержати відносно точний сценарій можливого розвитку подій та пов'язаних із ними/зумовлених ними ризиків.

Більшість зазначених технік є взаємодоповнюючими та взаємопов'язаними.

Результатом ідентифікації ризиків, повинен стати реєстр ризиків, який міститиме перелік виявлених ризиків; потенційні реакції на них з боку підприємства; основні фактори, які зумовлюють виявлені ризики; та додаткові категорії, введені в процесі ідентифікації.

Процес ідентифікації ризиків також можна проводити двома шляхами: розгляд ймовірного джерела ризику та виявлення його можливих наслідків в різних сферах.

Так, ризик пожежі може виявити свої наслідки у сфері технологічного процесу, виробничо-господарської діяльності, фінансово-економічній та в соціальній. Проте це відбувається в певній послідовності;

1) розгляд можливих негативних наслідків та пошук джерел ризику. На відміну від першого шляху тут визначається можливий негативний результат від невідомого джерела ризику, а потім ідентифікуються ці джерела.

Зазначені шляхи ідентифікації ризиків є важливими для будь-якого підприємства. Але як переконують дослідження, особливо важливо обґрунтовано здійснювати процес ідентифікації ризиків другим шляхом, який є більш складним і охоплює значне коло можливих негативних наслідків, а отже, і джерел ризику.

Ще одним важливим етапом ідентифікації ризиків є визначення дії ризиків в просторі і часі. Так, скажімо, негативний вплив погодних умов при вирощуванні озимої пшениці можливий від посіву до збирання урожаю. Ризик знищення урожаю від пожежі актуальний в період дозрівання і збору урожаю.

На етапі ідентифікації потрібно також встановити, що може бути результатом реалізації ризикової події: тільки збиток, збиток або прибуток. Тобто проводиться встановлення виду ризику – динамічний чи статичний (чистий чи спекулятивний). Від пожежі можна отримати тільки збиток, від коливань ринкових цін можливий і додатковий прибуток, і збиток. Це також дозволить в подальшому прийняти обґрунтоване рішення щодо вибору методу оцінки та управління ризиком.

При аналізі одиничного ризику проекту враховують, що всі ризики практично є незалежними. Хоча за певних умов вони можуть мати певний зв'язок. Значне зменшення збору урожаю в окремій країні чи її великому регіоні внаслідок посухи може призвести до підвищення ринкових цін на цю продукцію і тим самим частково компенсувати збитки товаровиробників.

1.3. Ризик-менеджмент: сутність, організація та прийоми

В основі ризик-менеджменту лежать цілеспрямований пошук і організація роботи по зниженню міри ризику, мистецтво отримання і збільшення доходу (виграшу, прибутку) в невизначеній господарській ситуації.

Кінцева мета ризик-менеджменту відповідає цільовій функції підприємництва. Вона полягає в отриманні найбільшого прибутку при прийнятному для підприємця співвідношенні прибутку і ризику. Ризик-менеджмент являє собою систему управління ризиком і економічними відносинами, які виникають у процесі цього управління.

Ризик-менеджмент включає в себе стратегію і тактику управління. Під стратегією управління розуміються напрям і спосіб використання коштів для досягнення поставленої мети. Цьому способу відповідає певний набір правил і обмежень для прийняття рішення. Стратегія дозволяє сконцентрувати зусилля на варіантах рішення, які не суперечать прийнятій стратегії. Після досягнення поставленої мети стратегія як напрям і засіб її досягнення припиняє своє існування, Нові цілі ставлять задачу розробки нової стратегії.

Тактика – це конкретні методи і прийоми для досягнення поставленої мети в конкретних умовах. Задачею тактики управління є вибір оптимального рішення і найбільш прийнятних в даній господарській ситуації методів і прийомів управління.

Ризик-менеджмент як система управління складається з двох підсистем: керованої підсистеми (об'єкта управління) і керуючої підсистеми (суб'єкта управління).

Об'єктом управління в ризик-менеджменті є ризик, ризикові вкладення капіталу і економічні відносини між господарюючими суб'єктами в процесі реалізації ризику, До цих економічних відносин відносяться відносини між страхувальником і страховиком, позичальником і кредитором, між підприємцями (партнерами, конкурентами) та ін.

Суб'єкт управління в ризик-менеджменті – це спеціальна група людей (фінансовий менеджер, фахівець з страхування і інші), яка за допомогою різних прийомів і способів управлінського впливу здійснює цілеспрямоване функціонування об'єкта управління. Інформаційне забезпечення функціонування ризик-менеджменту складається з різного роду і виду інформації: статистичної, економічної, комерційної, фінансової та ін.

Процес дії суб'єкта на об'єкт управління, тобто сам процес управління, може здійснюватися лише за умови циркуляції певної інформації між підсистемами. Процес управління незалежно від його конкретного вмісту завжди передбачає здобуття, передачу, переробку і використання інформації. У ризик-менеджменті здобуття надійної та достатньої в даних умовах інформації грає головну роль, оскільки воно дозволяє прийняти конкретне рішення про дії в умовах ризику.

Ризик-менеджмент виконує певні функції. Розрізняють два типи функцій ризик-менеджменту:

- 1) функції об'єкта управління;

2) функції суб'єкта управління.

До функцій об'єкта управління в ризик-менеджменті відноситься організація розв'язання ризику, ризикових вкладень капіталу, роботи по зниженню величини ризику, процесу страхування ризиків, економічних відносин і зв'язків між суб'єктами господарського процесу.

До функцій суб'єкта управління в ризик-менеджменті відносяться прогнозування, організація, регулювання, координація, стимулювання, контроль.

Прогнозування в ризик-менеджменті являє собою розробку на перспективу змін фінансового становища об'єкта загалом і його різних частин.

Організація в ризик-менеджменті являє собою об'єднання людей, які спільно реалізують програму ризикового вкладення капіталу на основі певних правил і процедур.

Регулювання в ризик-менеджменті являє собою вплив на об'єкт управління, за допомогою якого досягається стан стійкості цього об'єкта в разі виникнення відхилення від заданих параметрів.

Координація в ризику-менеджменті являє собою узгодженість роботи всіх ланок системи управління ризиком, апарату управління і фахівців.

Стимулювання в ризик-менеджменті являє собою спонукання фінансових менеджерів і інших фахівців до зацікавленості в результатах своєї праці.

Контроль в ризик-менеджменті являє собою перевірку організації роботи по зниженню міри ризику. Контроль передбачає аналіз результатів заходів щодо зниження міри ризику.

Ризик-менеджмент – це система управління ризиками, яка включає в себе стратегію та тактику управління, направлені на досягнення основних бізнес-цілей. Ефективний ризик-менеджмент включає:

систему управління;

систему ідентифікації і вимірювання;

систему супроводження (моніторингу та контролю).

Сучасна економічна наука представляє ризик як вірогідна подія, в результаті настання якого можуть відбутися позитивні, нейтральні або негативні наслідки. Якщо ризик припускає наявність як позитивних, так і негативних результатів, він відноситься до спекулятивних ризиків. Якщо ж унаслідок реалізації ризику можуть наступити або негативні результати, або їх може не бути зовсім, такий ризик іменується чистим.

Мета ризик-менеджменту у сфері економіки – підвищення конкурентоспроможності господарюючих суб'єктів за допомогою захисту від реалізації чистих ризиків.

Теорія ризик-менеджменту ґрунтується на трьох базових поняттях: корисності, регресії і диверсифікації.

У 1738 швейцарський математик Данило Бернуллі доповнив теорію вірогідності методом корисності або привабливості того або іншого результату подій. Ідея Бернуллі полягала в тому, що в процесі ухвалення рішення люди приділяють більше уваги розміру наслідків різних результатів, ніж їх вірогідність.

В кінці XIX століття англійський дослідник Ф. Гальтон запропонував рахувати регресію або повернення до середнього значення універсальною статистичною закономірністю. Суть регресії трактувалася ним як повернення явищ до норми з часом. Згодом було доведено, що правило регресії діє в найрізноманітніших ситуаціях, починаючи з азартних ігор і розрахунку вірогідності виникнення нещасних випадків, і закінчуючи прогнозуванням коливань економічних циклів.

У даний час ризик-менеджмент – одна з наук, що найдинамічніше розвивається, зі всього спектру напрямлень менеджменту.

Значущість ризик-менеджменту обумовлена збільшенням чисельності і масштабів ризиків на світовому ринку. Особливість українського ринку, що характеризується високим рівнем політичних, правових ризиків, значними коливаннями цін, кризовими явищами, також переконує в необхідності управління ризиками.

В основі ризик-менеджменту лежить цілеспрямований пошук і організація роботи по зниженню ступеня ризику, мистецтво здобуття й збільшення доходу (виграшу, прибутку) в невизначеній господарській ситуації.

Ризик-менеджмент є системою управління ризиком і економічними стосунками, що виникають в процесі цього управління. Ризик-менеджмент включає стратегію й тактику управління.

Ризик-менеджмент за кордоном давно визнаний дієвим інструментом сучасного управління. В Україні практика управління ризиками доки не набула широкого поширення. Криза в певному значенні зіграла позитивну роль в усвідомленні того, що неможливо успішно розвиватися без комплексного управління ризиками. Іншими словами, кожна організація, що претендує на стійкий розвиток, повинна мати в своєму арсеналі систему управління ризиками.

Основними завданнями системи управління ризиками в організації є підвищення фінансової стійкості (оскільки основна небезпека фінансових ризиків полягає в нестійкості грошових потоків в часі) і вдосконалення механізмів управління.

Основними етапами процесу побудови системи управління ризиками є:

- розробка політики управління ризиками;
- вивчення можливих підходів в управлінні ризиками (лімітація, диверсифікація, хеджування);
- розробка і опис процедур управління ризиками;
- розробка звітних форм (зміст інформації) для ухвалення рішень керівництвом;
- побудова системи внутрішнього контролю;
- розподіл і закріплення відповідальності й повноважень.

Таким чином, ризик-менеджмент як специфічний вид діяльності сприятиме вирішенню двох важливих завдань:

- робота керівників ризиками дозволить виробити стимули до більш зваженого відношення до ризиків, тобто ризик-менеджмент здатний стати

філософією організації, елементом її організаційної культури, доступної кожному співробітникові;

– використання потенціалу системи управління ризиками на макрорівні забезпечити прозорість підприємств і ринку в цілому.

Ризик-менеджмент пройшов певну еволюцію. Американські вчені розрізняють такі періоди розвитку ризик-менеджменту.

Перший період охоплює час від закінчення Другої світової війни до середини 60-х років XX ст. Саме в цей період поступово ускладнювалося коло обов'язків працівників, які займалися організацією страхування майна компаній. Вони активно шукали на ринку продукти, які б задовольняли потреби компаній у страхуванні широкого спектра їх ризиків. З'являється термін “ризик-менеджмент”. Journal of Finance 1952 р. друкує статтю “Вибір портфеля” Гаррі Марковіца, який пізніше (1990 р.) отримав Нобелівську премію у галузі економіки. У статті досліджено зв'язок між дохідністю та дисперсією цінних паперів, які входять до інвестиційного портфеля. Цей аналіз започаткував застосування складних вимірників фінансового ризику.

Часові рамки другого періоду – з середини 60-х до початку (середини) 90-х років XX ст. У цей час обов'язки менеджерів зі страхування розширюються, у коло їхніх інтересів входять й інші, крім тих, що можна страхувати, види ризиків. Проблемаами ризик-менеджменту активно займаються в інших підрозділах компаній – виробничому (виробничі ризики); юридичному (ризики відповідальності) тощо.

Insurance Institute of America 1966 р. вводить у практику складання трьох видів іспитів на одержання першого в страховій індустрії кваліфікаційного свідоцтва у сфері ризик-менеджменту. Хоча іспити все ще тісно зв'язані зі страхуванням, їх завдання вказують на розширений підхід до концепції управління ризиками.

Густав Гамільтон, ризик-менеджер шведської компанії Statsfretag, 1974 р. розробляє “коло ризик-менеджменту”, яке наочно зображує взаємодію всіх елементів процесу управління ризиками – від оцінки і контролю до фінансування і комунікації.

Організація American Society of Insurance Management 1975 р. змінює свою назву на Risk & Insurance Management Society (RIMS).

У Вашингтоні 1980 р. утворено товариство Society of Risk Analysis, що об'єднало фахівців з управління ризиками у сфері державної політики й охорони навколишнього середовища.

У Лондоні 1986 р. створено Institute for Risk Management, що декількома роками пізніше під керівництвом Гордона Діксона почав проводити міжнародні іспити для одержання кваліфікації Fellow of Institute of Risk Management.

Третій період почався в 90-х роках XX ст. Cadbury Committee (Великобританія) 1992 р. публікує доповідь, у якій раді директорів компанії запропоновано відповідати за розробку і впровадження політики ризик-менеджменту в рамках усієї компанії. Аналогічні матеріали з'явилися також у Канаді, США, Південній Африці, Німеччині і Франції.

Компанія GE Capital 1993 р. вперше вживає термін Chief Risk Officer для позначення посади топ-менеджера, що займається всіма аспектами ризик-менеджменту в компанії.

Спільними зусиллями фахівців Австралії і Нової Зеландії 1995 р. розроблено та опубліковано перший у світі стандарт з ризик-менеджменту. Аналогічні стандарти 1997 р. надруковано в Канаді і Японії.

А 1996 р. створено Global Association of Risk Professionals, що об'єднує ризиків-менеджерів, які відповідають за операції на фінансових ринках. Ця організація 2003 р. об'єднувала 31 110 членів у 100 країнах світу.

У ХХІ ст. характерними рисами ризик-менеджменту є широке застосування інтернет-технологій та поява нових видів ризику і страхування під них (терор, інтернет-ризик).

На конференції RIMS 2002 р. наведено дані опитування фірмою Liberty Mutual's з ризик-менеджерів американських компаній. Відповідно до огляду, 98 відсотків ризик-менеджерів сказали, що вони використовували торік інтернет для роботи. Чотири з п'яти ризик-менеджерів також сказали, що вони проводять більше п'яти годин на тиждень в Інтернеті. Вісімдесят три відсотки ризик-менеджерів використовують мережу, щоб зібрати потрібну для роботи інформацію, що на 9 відсотків більше порівняно з 1999р.

Традиційно ризик-менеджмент вважали спеціалізованою і відокремленою діяльністю в організації.

Організація ризик-менеджменту являє собою систему заходів, спрямованих на раціональне поєднання всіх його елементів в єдиній технології процесу управління ризиком.

Першим етапом організації ризик-менеджменту є визначення мети ризику і мети ризикових вкладень капіталу. Мета ризику – це результат, який необхідно отримати, їм може бути виграш, прибуток і т.п. Ціллю ризикових вкладень капіталу є отримання максимального прибутку.

Другим етапом в організації ризик-менеджменту є отримання інформації про навколишнє оточення, яка необхідна для прийняття рішення на користь тієї або іншої дії. На основі аналізу такої інформації і з урахуванням цілей ризику можна правильно визначити імовірність настання події, в тому числі страхової події, виявити міру ризику і оцінити його вартість.

На третьому етапі організації ризик-менеджменту на основі інформації про навколишнє середовище, імовірності, міри і величини ризику розробляються різні варіанти ризикового вкладення капіталу і проводиться оцінка їх оптимальності шляхом зіставлення очікуваного прибутку і величини ризику.

На четвертому етапі вибирають стратегію і прийоми управління ризиком, а також способи зниження міри ризику.

П'ятим етапом організації ризик-менеджменту є розробка програми дій по зниженню ступеня ризику.

Шостим етапом є організація виконання цієї програми.

Сьомим етапом є контроль виконання даної програми.

На восьмому етапі проводять аналіз і оцінку результатів обраного ризикового рішення.

Можна виділити основні правила ризик-менеджменту:

1. Не можна ризикувати більше, ніж це може дозволити.
2. Треба думати про наслідки ризику.
3. Не можна ризикувати багато чим ради малого.
4. Позитивне рішення приймається лише при відсутності сумніву.
5. При наявності сумнівів приймаються негативні рішення.
6. Не можна думати, що завжди існує тільки одне рішення можливо, є і інші.

Прийоми ризик-менеджменту являють собою прийоми управління ризиком. Вони складаються із засобів розв'язання ризиків і прийомів зниження міри ризику. Засобами розв'язання ризиків є: уникнення їх, утримання, передача.

Уникнення ризику означає просте ухилення від заходу, пов'язаного з ризиком. Однак уникнення ризику для інвестора часто означає відмову від прибутку.

Утримання ризику – це залишення ризику за інвестором або на його відповідальності. Так, інвестор, вкладаючи венчурний капітал, заздалегідь упевнений, що він може за рахунок власних коштів покрити можливу втрату венчурного капіталу.

Передача ризику означає, що інвестор передає відповідальність за ризик комусь іншому, наприклад, страховій компанії.

Зниження міри ризику – це скорочення імовірності і об'єму втрат. Для зниження міри ризику застосовуються різні прийоми, найбільш поширеними з яких є диверсифікація, придбання додаткової інформації про вибір і результати, лімітування, самострахування, страхування, хеджування, придбання контролю над діяльністю в пов'язаних областях.

1.4. Концептуальні засади управління ризиками (ризик-менеджменту): зарубіжна практика

Серед зарубіжних джерел, що розглядають практичні питання управління ризиками, особливе місце займають концепції, на основі яких побудовано більшість стандартів в сфері мінімізації ризиків.

У 2004 році Комітет спонсорських організацій Комісії Тредвея (COSO) підготував документ “Концептуальні засади управління ризиками організацій”. Період розробки концептуальної бази з управління ризиками був відзначений після корпоративних скандалів і банкрутств, які отримали широкий розголос і принесли значні збитки інвесторам, персоналу компаній та іншим зацікавленим сторонам. Наслідком цього стали заклики до зміцнення корпоративного управління та удосконалення управління ризиками шляхом введення нових законів, нормативних актів і нових вимог до реєстрації цінних паперів на фондових біржах. Потреба у створенні концептуальної бази з управління ризиками, встановлює основні принципи та концепції, загальну термінологію, чіткі вказівки та рекомендації, стала ще більш очевидною.

У документі “Концептуальні засади управління ризиками організацій” розглянуті питання внутрішнього контролю, при цьому акцент робиться на більш широкому понятті управління ризиками. Цей документ не замінює “Концептуальні засади внутрішнього контролю”, які були розроблені цією ж організацією, а, швидше, включає їх в якості складової частини. Тому компанії можуть прийняти рішення використовувати даний документ як з метою вирішення завдань з внутрішнього контролю, так і для переходу до більш широкого процесу управління ризиками.

Одним з найбільш важливих питань, що вирішуються керівництвом, на думку розробників, є визначення величини ризику, який організація готова прийняти і приймає в процесі своєї діяльності зі створення доданої вартості. Даний документ надав можливість для більш якісного розгляду цього питання.

Загальна концепція управління ризиками у розробленому документі полягала в тому, що кожна організація існує для того, щоб створювати вартість для сторін, зацікавлених в її діяльності. Всі організації стикаються з невизначеністю, і завданням керівництва є прийняття рішення про рівень невизначеності, з яким організація готова змиритися, прагнучи збільшити вартість для зацікавлених сторін. Невизначеність, з одного боку, приховує у собі ризик, а з іншого, відкриває можливості, тому вона може призвести як до зниження, так і до збільшення вартості.

То ж саме управління ризиками дозволяє керівництву ефективно діяти в умовах невизначеності та пов'язаних з нею ризиків і використовувати можливості, збільшуючи потенціал для зростання вартості компанії.

Зростання вартості буде максимальним, якщо керівництво визначає стратегію і цілі таким чином, щоб забезпечити оптимальний баланс між зростанням компанії, її прибутковістю та ризиками; ефективно і результативно використовує ресурси, необхідні для досягнення цілей організації.

У “Концептуальних засадах управління ризиками організацій” визначалося, що управління ризиками організації включає в себе:

- Визначення рівня ризик-апетиту у відповідності зі стратегією розвитку. Керівництво оцінює ризик-апетит (ризик, на який готова йти організація) на етапі вибору із стратегічних альтернатив при постановці цілей, що відповідають обраної стратегії, а також при розробці механізмів управління відповідними ризиками.

- Удосконалення процесу прийняття рішень щодо реагування на виникаючі ризики. Процес управління ризиками визначає, який спосіб реагування на ризик в організації переважний – ухилення від ризику, скорочення ризику, перерозподіл ризику або прийняття ризику.

- Скорочення числа непередбачених подій і збитків у господарській діяльності. Організації розширюють можливості щодо виявлення потенційних подій і встановлення відповідних заходів, скорочуючи число таких подій і пов'язаних з ними витрат і збитків.

- Визначення та управління всією сукупністю ризиків у господарській діяльності. Кожна організація стикається з великою кількістю ризиків, що впливають на різні складові організації. Процес управління ризиками сприяє

більш ефективному реагуванню на різні впливи та інтегрованого підходу щодо множинних ризиків.

- Використання сприятливих можливостей. Беручи до уваги всі потенційні події, а не тільки ймовірні ризики, керівництво здатне виявляти події, які становлять потенційні можливості і активно їх використовувати.

- Рациональне використання капіталу. Більш повна інформація про ризики дозволяє керівництву більш ефективно оцінювати загальні потреби в капіталі та оптимізувати його розподіл і використання.

Можливості, що відкриваються процесом управління ризиками організації, допомагають керівництву в досягненні цільових показників прибутковості та рентабельності, а також у запобіганні нерационального використання ресурсів.

Процес управління ризиками допомагає забезпечити ефективний процес складання фінансової звітності, а також дотримання законодавчих та нормативних актів, уникнути нанесення шкоди репутації компанії і пов'язаних з цим наслідків.

Таким чином, процес управління ризиками дозволяє керівництву досягати своїх цілей і при цьому уникати прорахунків і несподіванок. Керівництво розглядає виникнення можливості при розробці стратегії і постановці цілей і розробляє плани по їх оптимальному використанню.

Управління ризиками організації спрямоване на управління ризиками та можливостями, що впливають на створення або збереження вартості та визначається наступним чином:

- управління ризиками організації – це процес, здійснюваний радою директорів, менеджерами та іншими співробітниками, який починається при розробці стратегії і зачіпає всю діяльність організації.

Він спрямований на визначення подій, які можуть впливати на організацію, і управління пов'язаним з цими подіями ризиком, а також контроль того, щоб не був перевищений ризик-апетит організації та надавалася розумна гарантія досягнення цілей організації. Дане визначення відображає важливі фундаментальні концепції.

Управління ризиками організації:

- представляє собою безперервний процес, що охоплює всю організацію та здійснюється співробітниками на всіх рівнях організації;

- використовується при розробці і формуванні стратегії;

- застосовується у всій організації, на кожному її рівні і в кожному підрозділі і включає аналіз портфеля ризиків на рівні організації;

- націлене на визначення подій, які можуть впливати на організацію і управління ризиками таким чином, щоб вони не перевищували готовності організації йти на ризик (ризик-апетит);

- дає керівництву та раді директорів організації розумну гарантію досягнення цілей;

- пов'язаний з досягненням цілей по одній або декількох пересічних категоріями.

Дане визначення має навмисно широкий зміст. Воно охоплює основні концепції управління ризиками підприємств та організацій, надаючи основу для управління ризиками в різних організаціях, галузях і секторах економіки. Воно фокусується безпосередньо на досягненні цілей, встановлених конкретною організацією, і є основою для визначення ефективності процесу управління ризиками.

Досягнення цілі ефективного управління ризиками, розробники вбачали в тому, що виходячи з виробленої місії або бачення організації, керівництво встановлює стратегічні цілі, вибирає стратегію діяльності та встановлює відповідні їм тактичні цілі в діяльності організації.

Документ “Концептуальні засади управління ризиками організацій” розроблений таким чином, щоб сприяти в досягненні цілей організації, які можна розділити на чотири категорії:

- стратегічні цілі – цілі високого рівня, співвіднесені з місією / баченням організації;
- операційні цілі – ефективну і результативну використання ресурсів;
- цілі в області підготовки звітності – достовірність звітності;
- цілі у сфері дотримання законодавства – дотримання застосовних законодавчих і нормативних актів.

Дана класифікація цілей організації дозволяє сконцентруватися на окремих аспектах управління ризиками організації. Ці різні, але взаємообумовлені категорії (окремо стоїть мета може потрапляти більш ніж в одну категорію) відповідають різним завданням організації і можуть входити в сферу прямих обов’язків різних керівників. Така класифікація дозволяє проводити розходження між очікуваними результатами по різних категоріям цілей.

Процес управління ризиками організації розглядається як складова система з восьми взаємопов’язаних компонентів. Так як вони є складовою частиною процесу управління, їх зміст визначається тим, як керівництво управляє організацією. До основним компонентів процесу управління ризиками організації було віднесено:

- Внутрішнє середовище. Внутрішня середовище являє собою атмосферу в організації і визначає, яким чином ризик сприймається співробітниками організації, і як вони на нього реагують. Внутрішнє середовище включає філософію управління ризиками і ризик-апетит, чесність і етичні цінності, а також те середовище, в якій вони існують.

- Постановка цілей. Цілі повинні бути визначені до того, як керівництво почне виявляти події, які потенційно можуть вплинути на їх досягнення. Процес управління ризиками надає “розумну” гарантію того, що керівництво компанії має правильно організований процес вибору і формування цілей, і ці цілі відповідають місії організації та рівню її ризик-апетиту.

- Визначення подій. Внутрішні і зовнішні події, мають вплив на досягнення цілей організації, повинні визначатися з урахуванням їх поділу на ризики або можливості. Можливості повинні враховуватися керівництвом у процесі формування стратегії та постановки цілей.

- Оцінка ризиків. Ризики аналізуються з урахуванням ймовірності їх виникнення і впливу з метою визначення того, які дії в щодо них необхідно вжити. Ризики оцінюються з точки зору властивого і залишкового ризику.

- Реагування на ризик. Керівництво вибирає метод реагування на ризик – ухилення від ризику, прийняття, скорочення або перерозподіл ризику, – розробляючи ряд заходів, які дозволяють привести виявлений ризик у відповідність з допустимим рівнем ризику і ризик-апетитом організації.

Засоби контролю. Політики і процедури розроблені та встановлені таким чином, щоб забезпечувати “розумну” гарантію того, що реагування на що виникає ризик відбувається ефективно і своєчасно.

Інформація та комунікації. Необхідна інформація визначається, фіксується і передається в такій формі і в такі терміни, які дозволяють співробітникам виконувати їхні функціональні обов’язки. Також здійснюється ефективний обмін інформацією в рамках організації як по вертикалі зверху вниз і знизу вгору, так і по горизонталі.

Моніторинг. Весь процес управління ризиками організації відстежується і за необхідності коригується. Моніторинг здійснюється в рамках поточної діяльності керівництва або шляхом проведення періодичних оцінок.

Управління ризиками організації вбачається є лінійним процесом, в якому один компонент впливає на наступний. Він є багатовекторним, циклічним процесом, в якому майже всі компоненти можуть впливати і впливають один на одного. Взаємозв’язок між цілями організації і компонентами процесу управління ризиками. Існує прямий взаємозв’язок між цілями, або тим, чого організація прагне досягти, і компонентами процесу управління ризиками організації, представляють собою дії, необхідні для їх досягнення. Даний взаємозв’язок представлений на тривимірній матриці, що має форму куба.

Визначення “ефективності” процесу управління ризиками є предметом суб’єктивного судження, що формується в результаті оцінки наявності та ефективності функціонування восьми компонентів управління ризиками. Таким чином, ці компоненти також служать критеріями ефективності процесу управління ризиками. Щоб компоненти були присутні і ефективно функціонували, мають бути відсутні значні недоліки, і ризик повинен бути зведений до меж, що не виходять за рамки ризик-апетиту даної організації.

Ефективність процесу управління ризиками по кожній з чотирьох категорій цілей дає раді директорів і керівництву організації розумну гарантію того, що вони володіють інформацією, якою мірою досягнуті стратегічні і операційні цілі організації, а також того, що звітність підприємства є достовірною, а застосовується законодавство і нормативні акти дотримуються. Усі вісім компонентів процесу управління ризиками не можуть функціонувати однаково в кожній організації. Їх застосування на підприємствах малого та середнього бізнесу, наприклад, може бути менш формалізована і менш структурована. У той же час, невеликі підприємства можуть мати ефективну систему управління ризиками тільки в тому випадку, якщо кожен із компонентів у ній присутній і належним чином функціонує.

Незважаючи на те, що процес управління ризиками привносить важливі переваги, він має і певні обмеження. Крім зазначених вище факторів, обмеження пов'язані з тим фактом, що персональне судження при прийнятті рішень може бути помилковим. Безумовно, рішення про метод реагування на ризик і створення засобів контролю повинні враховувати співвідношення витрат і результат, проте проблеми можуть виникнути із-за простих людських помилок.

Наприклад, контрольні процедури можуть бути не виконані через змову двох або більше осіб, а керівництво може знехтувати рішеннями з управління ризиками.

Ці обмеження не дозволяють раді директорів і керівництву мати абсолютну впевненість у досягненні цілей організації.

Процес внутрішнього контролю визначається в документі як складова частина процесу управління ризиками. “Концептуальні засади управління ризиками організації” включає положення про процес внутрішнього контролю, надаючи керівництву більш повну концепцію і підхід. Процес внутрішнього контролю визначається і описується в документі “Концептуальні основи внутрішнього контролю”.

В документі наголошується, що кожен співробітник організації несе певну відповідальність за управління ризиками. Повну відповідальність несе керівник організації, який і є “власником” даного бізнес-процесу. Інші менеджери повинні забезпечувати підтримку філософії організації в області управління ризиками, сприяти дотриманню показників ризик-апетиту, управляти ризиками в рамках своїх зон відповідальності з урахуванням допустимих для них рівнів ризику.

РОЗДІЛ 2.

ОСНОВНІ ЗАСАДИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ

2.1. “Криза” та “антикризове управління”: теоретичні засади

Установлено, що державне антикризове управління є особливо актуальним для органів державного управління, які, з одного боку, претендують на виконання організаційних та координаційних функцій у всій структурі соціальних взаємодій, а з другого боку – самі є окремими суб’єктами соціальних взаємодій та потребують раціоналізації власних практик. Саме на органи державного управління покладено основну відповідальність за результати перетворень, що здійснюються, в умовах формування стійкості та стабільності соціального порядку в суспільстві.

За результатами аналізу процесів суспільного розвитку встановлено, що на кінець ХХ ст. склалося кілька основних підходів до виявлення суспільної напруженості, конфліктів, криз та застосування антикризових технологій. На сучасному етапі суспільного розвитку роль державного антикризового управління полягає в зниженні деструктивного кризового потенціалу, пошукові адекватних методик переведення негативних колізій у русло соціально прийнятних форм, у забезпеченні можливостей для ефективної діагностики, прогнозування небажаних зіткнень у суспільстві й запобігання їм.

Широкий спектр наукових праць західних і вітчизняних учених з цієї теми дає підстави зробити висновок про формування самостійного наукового напрямку, в межах якого здійснюються прикладні дослідження, присвячені антикризовим технологіям. Установлено, що в сучасних дослідженнях українських та російських науковців термін “криза” є фрагментарним. Виникли труднощі у розумінні та дослідженні цього феномену: відсутнє адекватне визначення поняття “криза”, не розроблені стандартні показники її виміру, механізми впливу на її розвиток, мінімізацію її наслідків та уникнення. Майже не розглядаються питання застосування антикризових технологій у державному управлінні в період суспільної трансформації.

Термін “криза” походить від грецького слова “krisis”, яке означає “вирок з якого-небудь питання або рішення в сумнівній ситуації”. Також може означати “вихід, рішення конфлікту”. В цьому значенні даний термін знаходить найчастіше застосування у Гіппократа й медичній практиці, де трактується як вирішальна фаза проходження хвороби. В цьому значенні про кризу говорять тоді, коли хвороба посилює інтенсивність, переходить в іншу хворобу або взагалі закінчується смертю. Лаконічне формулювання дано Р.Козеллеком: криза – це “ледве вимірний переломний момент, при якому рішенням є або смерть, або життя”.

Класична економічна категорія “кризи” означає небажану і драматичну фазу в економічній системі. Каталізатором кризових процесів є коливання і негативні явища, що відбуваються в соціально-економічному житті суспільства.

Представники класичного напрямку по-різному характеризують кризу. Так, Дж. Ст. Міль визначає кризу, “...коли погляди зазнають серйозних змін”. Таке визначення дозволяє припустити, що йдеться про тимчасовий інтервал, протягом якого відбувається переродження або реструктуризація системи.

Дж. М. Кейнс говорив про кризу як про “катастрофічне падіння інвестицій, скорочення господарської активності і масові звільнення”.

В Росії, М.Д. Кондратьєвим була сформована основа єдиної теорії циклів, криз та інновацій як найважливіша складова частина постіндустріальної парадигми соціальних наук. Його ідеї були розвинуті Йозефом Шумпетером, Юргеном Кучинським, Фернаном Броделем, Герхадом Меншем та іншими закордонними вченими. М.Д. Кондратьєв називав кризу рецесією – “тимчасовою фазою, протягом якої відбувається спад господарської активності”. Є. Б. Яковлева називає кризу “фазою падіння”.

Учені сучасної західної неокласичної школи (Дж. Хікс, Дж. Дьюзенбері) вважають, що характерною особливістю кризи є періодичність її появи. Кризи є “наслідком випадкових дій, імпульсів або шоків на економічну систему, що і викликає дисбаланси у фінансових і економічних відносинах учасників господарських процесів”.

На думку, Ж. Сисмонді й Р. Хоутрі, структуру кризи утворюють два протилежні матеріальні об’єкти, які знаходяться в ньому в процесі взаємодії. Один з них – руйнівний, другий – творчий, але обидва є складовими елементами економічного циклу.

В. Сомбарта визначає економічну кризу як “економічно негативне явище, при якому масово виникає небезпека для економічного життя, дійсності”. П. Самуельсон асоціював кризу з рівноважним станом.

Більш продуктивно визначення кризи на основі синергетичного підходу. У контексті синергетичного підходу до визначення кризи, остання розглядається не тільки як апогей дезорганізації, а і як поява нової організації. Криза являє собою окремий випадок особливого хаотичного режиму. Категорією для характеристики природи кризи є “хаос”. Динамічний хаос не характеризується як абсолютна відсутність будь-якого порядку, він виступає носієм цілісної ієрархії рівнів порядку.

Криза – це етап перебудови системи, просування до нової кошти. Це неминуча фаза оновлення. Криза – це конкретно-історичне явище, яке розвивається разом із цивілізацією. Разом із цивілізацією відбувається розвиток екологічних, політичних, релігійних, ментальних та інших криз, які набувають специфіки епохи.

Криза виявляє приховані конфлікти і диспропорції. Яскравий приклад кризи – революція. Може розглядатися як феномен, економічний фактор, політична, соціологічна та економічна категорія. Економічна криза проявляється в порушенні рівноваги між попитом та пропозицією на товари і послуги. У побудованій на конкуренції економіці за допомогою кризи відбувається масова селекція ефективних власників. Криза може оновити ідеологічні, політичні умови, еліти та ін.

Криза повинна розглядатися як складне комплексне явище, що охоплює соціальну систему. Вона представляє собою поліструктурне і поліфункціональне утворення. Його найважливішими характеристиками є: сфера прояву; масштаби; ступінь охоплення об'єкта або процесу; фактори породження; характер ураження системи; наслідки для суспільства.

Таким чином, категорія “криза” відображає той момент розвитку соціальної системи, коли з'являється можливість її стрибка в нову якість, а така можливість – результат досягнення протиріччями системи певною мірою зрілості та гостроти. У рамках такого розуміння сутності криз наведемо два визначення кризи, що розкривають розуміння механізму розгортання соціальних криз. З точки зору переваги системного підходу “криза” – це вищий ступінь загострення протиріч між складом елементів системи та її структурою, та ступінь за якого структура перетворюється на гальмо розвитку системи в цілому й одночасно виникає можливість стрибка в новий якісний стан шляхом перебудови структури.

Наступне визначення кризи виділено переважанням діалектико-матеріалістичного розуміння механізму формування соціальних криз.

Криза – такий ступінь загострення протиріч між елементами системи та її структурою, яка перевищує міру відносної самостійності кожної зі сторін суперечності, через що структура перетворюється на гальмо розвитку системи, і виникає можливість її стрибкоподібного переходу в нову якість шляхом перетворення структури, криза – це така фаза розвитку діалектичного протиріччя в суспільному житті, яка характеризується загостренням суперечностей протилежностей відносно їх самостійності.

Ідея антикризовості парадоксальна за своєю суттю. Якщо криза – це розрядка екстремального стану і момент самоорганізації, то антикризове управління припускає нейтралізацію цієї розрядки, а, відповідно, і погашення процесу самоорганізації. Екстремальний стан соціальної системи – це важке випробування для суб'єктів, які опинилися в кризовій зоні. Як і всякий економічний механізм, механізм виникнення кризового стану “запускається” суб'єктами, що ініціюють вихідні економічні явища. Під впливом цих вихідних явищ починається процес проходження одного за іншим у визначеній послідовності низки взаємозалежних економічних явищ, наприкінці якої настає завершальне явище – *кризовий стан* (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Особливості “антикризового управління” та “управління в умовах кризи”

Антикризове управління	Управління в умовах кризи:
пріоритет довгострокового розвитку, а не отримання миттєвого ефекту	необхідність отримання миттєвого результату, який можливо матиме негативні наслідки у майбутньому
коротстрокові цілі та завдання слідує загальній стратегії розвитку	відсутність стратегічних цілей та завдань, коротстроковий характер планування
прагнення до отримання максимальних позитивних	прагнення до акумулювання грошових ресурсів для уникнення миттєвих

результатів від кризи та максимальне зниження негативних явищ	проблем, що призведе до вимушених втрат
раціональне використання існуючих ресурсів у результаті переходу на інноваційний тип розвитку, слідуючи світовим тенденціям та зміні технологічного устрою	жорстка економія ресурсів за рахунок зменшення витрат на розвиток, інновації, нововведення шляхом зменшення потреб ресурсів на здійснення перетворень
використання заходів активного характеру під час розробки стратегічних і тактичних планів	використання заходів захисного характеру(скорочення виробництва, продаж об'єктів, скорочення робочих місць тощо)
фінансування та інвестування пріоритетних проектів та галузей на шляху до конкурентоздатності країни на світовій арені	призупинення інвестиційної діяльності, інноваційних проектів, закриття галузей, що не працюють ефективно на цей час і не є прибутковими в цей період

У якості вихідних чинників можуть виступати численні і різноманітні за характером і силою початкового імпульсу економічні явища, що ініціюються агентами як зовнішнього, так і внутрішнього середовища.

Глибина кризового стану і тривалість періоду, протягом якого він настає, залежить від: співвідношення кількості і сили вихідних явищ; числа і ступеня впливу агентів зовнішнього і внутрішнього середовища; інтенсивності процесу виникнення проміжних кризових явищ; співвідношення і сили проміжних явищ по кожному чиннику стану системи; значимості кожного чинника стана системи.

Тому, метою *антикризового управління* є розробка і першочергова реалізація заходів, спрямованих на нейтралізацію найбільш небезпечних чинників, які інтенсивно впливають на завершальне явище, що призводять до кризового стану. Складність проблеми стратегії і тактики антикризового управління полягає в тому, що, з одного боку, стратегічні рішення, спрямовані на запобігання кризи, повинні бути прийняті і реалізовані на ранніх стадіях управління, коли процес руху до кризи ще не набув кумулятивного характеру і тому ще не став незворотним. З іншого боку, рішення, прийняті на ранніх стадіях, базуються на дуже слабких і тому не завжди достовірних сигналах про виникнення несприятливих тенденцій.

Тактичні рішення, на відміну від стратегічних, приймаються на основі більш повної і точної інформації, що відбиває актуальний стан системи. Однак часу для докорінної перебудови діяльності системи з метою запобігання кризи або дуже мало, або немає зовсім. В цьому випадку йдеться або про надзвичайні заходи з недопущенням кризи, які ще можливо реалізувати в короткий період, або про заходи, спрямовані на вихід із кризи, що вже настала.

Е.Коротков вважає, що "*антикризове управління*" – це управління, яке ґрунтується на передбаченні загрози кризи, аналізі її ознак заходів щодо зниження негативних наслідків і використання її чинників для подальшого

розвитку. У найзагальнішому вигляді під антикризовим управлінням варто розглядати таке управління, яке буде запобігати або пом'якшувати кризові ситуації.

Антикризове управління – сукупність форм і методів реалізації антикризових процедур стосовно конкретної системи. Антикризове управління, за думкою багатьох авторів, є мікроекономічною категорією, що відображає виробничі відносини, які складаються на рівні підприємства при його оздоровленні чи ліквідації, а також включають у себе превентивні заходи з метою попередження з'явлення ознак можливого банкрутства.

Л.Ситник дає більш узагальнене визначення цьому поняттю, *антикризове управління* – це здатність розробляти оптимальні шляхи виходу з кризової ситуації, визначати пріоритетні цінності в умовах кризи, координувати діяльність підприємства та його робітників по передбаченню кризи, добиватися ефективності їх праці в екстремальних умовах.

На думку О.Крутика та О.Муравйова, антикризове управління – це управління в умовах ризику, тому вони виділяють такі антикризові заходи: аналіз становища макро-, мікросередовища та вибір провідної місії; пізнання економічного механізму виникнення кризової ситуації та створення системи сканування зовнішнього та внутрішнього середовищ з метою раннього виявлення сигналів про загрозу кризи, що наближається; стратегічний контролінг та розробка стратегії запобігання кризи; оперативна оцінка та аналіз фінансового становища і виявлення можливості настання неспроможності (банкрутства) – оперативний контролінг; розробка провідної політики в умовах кризи та виходу з неї; постійне врахування ризику та розробка заходів щодо його зниження.

А.Чернявський вважає, що головним завданням антикризового управління є розробка найменш ризикових управлінських рішень, які дозволили б досягти поставленої мети та результату з мінімумом додаткових коштів і негативних наслідків.

Г.Курошева визначає *антикризове державне управління* як сукупність зовнішніх та внутрішніх впливів, що забезпечують на всіх стадіях життєвого циклу системи відновлення та стабілізацію її роботи (якщо воно знаходиться в кризовому становищі) чи запобігання гальмуванню (не зниження) темпів або обсягів, де існують слабкі ознаки кризового становища.

Л.Лігоненко вважає, що антикризове управління являє собою спеціальне, постійно організоване управління, націлене на найбільш оперативне виявлення ознак кризового стану та створення відповідних передумов для його своєчасного подолання з метою забезпечення відновлення життєздатності окремої системи.

В.Василенко *антикризове управління* – процес роботи під тиском обставин, що дозволить керівникам аналізувати, планувати, організовувати, направляти і контролювати низку взаємозалежних операцій при прийнятті швидких і раціональних рішень з невідкладних проблем.

Отже, кризи можна передбачувати, прискорювати, випереджати, відсувати, пом'якшувати; до криз можна та необхідно готуватися; управління в умовах кризи потребує особливих підходів, спеціальних знань, досвіду,

мистецтва; кризові ситуації можуть бути до деякого моменту керованими; управління кризовими процесами здатне прискорювати їх та мінімізувати наслідки.

Щодо тлумачення *суті антикризового державного управління* запропоновано диференціювати такі підвиди:

- передкризове управління, яке здійснюють для своєчасного виявлення та вирішення проблем (прийняття рішень) для запобігання кризи;

- управління в умовах кризи, що визначає стабілізацію нестійких станів і збереження керованої системи;

- управління процесами виходу з кризи, яке здійснюють для мінімізації втрат і втрачених можливостей під час виведення з кризи.

Антикризове управління – постійно організоване спеціальне управління, в основу якого покладена система методів та принципів розробки та реалізації специфічних управлінських рішень, що приймаються відокремленим суб'єктом в умовах суттєвих ресурсних та часових обмежень, підвищеного ризику, фінансових та інтелектуальних витрат для відновлення життєздатності та недопущення ліквідації.

Функції антикризового управління – це види діяльності, що відображають предмет управління і визначають його результат, відповідаючи на питання: що робити для того, щоб ефективно управляти на початку, в процесі і при виході з кризи. Можна вказати такі основні функції: передкризове управління; управління в умовах кризи; управління виходу з кризи; стабілізація нестійких ситуацій; мінімізація втрат і упущених можливостей; своєчасне прийняття рішень.

Отримані у ході дослідження результати дають змогу зробити такі висновки. Оптимальним визначенням поняття “криза” буде власно запропонована дефініція. Отже *криза* – це об'єктивний вираз соціально-економічного та суспільно-політичного розвитку держави й суспільства, що змінює або знищує наявну систему, надаючи їй нової якості в умовах, які постійно змінюються. Її слід розглядати як переломний момент у розвитку системи, що відкриває простір новому витку змін. Вона змінює тенденції життєдіяльності системи, тобто порушує її стійкість, радикально її оновлює.

Щодо поняття “антикризового управління”, то можна погодитись та підтримати визначення Л.Ситника, який узагальнює поняття та дає таке трактування: антикризове управління – це здатність розробляти оптимальні шляхи виходу з кризової ситуації, визначати пріоритетні цінності в умовах кризи, координувати діяльність підприємства та його робітників по передбаченню кризи, добиватися ефективності їх праці в екстремальних умовах.

2.2. Технології та інструменти антикризового управління

Антикризове управління є процесом, послідовністю дій, прийомів, методів формування та здійснення впливу на керований об'єкт. Цей процес має природний закономірний зміст, який визначається управлінською суттю:

цілепокладанням, оцінкою ситуації, виявленням головної проблеми, прийняттям та реалізацією управлінського рішення.

Зростання ризиків і виникнення кризових ситуацій в Україні передбачає застосування особливих технологій та інструментів під час формування та здійснення цілей державного управління. На практиці це означає, що держава має прагнути не лише адекватно відреагувати на кризу, а й здійснювати постійну підготовку до таких дій. Для цього є доцільним створення резервної системи державного управління, яка включає: формування кадрових, суспільно-політичних, соціально-економічних, технічних, технологічних, військових, правоохоронних структур, що дають змогу повністю продублювати процес прийняття та виконання рішень у разі кризи основних центрів управління та влади. Це означає послідовне здійснення превентивних заходів у різноманітних сферах суспільного життя.

В основу вироблення антикризових технологій має бути покладена методика послідовної специфікації криз та оцінка їх динаміки на всіх етапах прийняття та виконання рішень. Антикризова діяльність держави, як правило, пов'язана з коригуванням її відносин з контрагентами – партіями, рухами, громадськими організаціями, опозицією та зарубіжними партнерами, дії яких можуть безпосередньо обмежити засоби й методи державного регулювання криз.

Антикризове управління, як і будь-яке управління взагалі, характеризується певними технологічними схемами управління. Специфіка антикризового управління відображає і специфіку його технології. На запобігання кризам суттєво можуть впливати фактори дефіциту часу, зниження керованості, конфліктності інтересів, високого ступеня невизначеності та ризику, складного нагромадження проблем, тиску зовнішнього середовища, порушення балансу влади.

Технологія антикризового управління – це комплекс заходів, що послідовно здійснюються з метою запобігання, профілактики, подолання кризи, зменшення її негативних наслідків.

На думку сучасного вченого В.М.Кузьомко технологія антикризового управління це комплекс послідовних заходів, що здійснюються з метою запобігання кризі, профілактики, подолання останньої та зниження рівня негативних наслідків її реалізації.

Технологія відображає особливості поведінки суб'єкта управління в умовах кризової ситуації, а також закономірності та специфіку вибору і реалізації певної послідовності й взаємозв'язку операцій щодо розробки антикризових рішень. Відповідно до цього процес антикризового управління свідомо вибудовується за критеріями раціональності, економії часу, використання ресурсів, максимальної ефективності тощо.

За змістом технологія охоплює дослідницько-аналітичну та соціально-організаційну діяльність. Типова технологічна схема антикризового управління складається з восьми блоків. Вони характеризують зворотно-поступальну послідовність різних операцій і їх груп під час розробки та прийняття управлінського рішення і, таким чином, оптимальний варіант виходу системи (організації, підприємства) із передбачуваної або наявної кризової ситуації.

Етап 1. На початковому етапі *технології антикризового управління* створюється спеціальна антикризова робоча група, до якої можуть бути включені власні працівники організації або залучені необхідні фахівці ззовні. Члени робочої групи мають володіти знаннями, вміннями та навичками в галузі теорії антикризового управління, прогнозування, конфліктології, розробки управлінських рішень, дослідження систем управління, практичною методологією ефективного управління в умовах ризику, вміти вирішувати проблеми в стресових ситуаціях, мати спеціальну теоретичну і практичну підготовку відповідно до майбутньої ділянки роботи в межах робочої групи, розуміти специфіку роботи організації тощо.

Організаційно антикризова робоча група може створюватися лише на період можливої або реальної кризової ситуації в організації або діяти постійно. В останньому випадку вона виділяється в окрему структурну одиницю організації з відповідними повноваженнями і компетенцією або має статус дорадчого органу при апараті управління. Основними завданнями робочої групи є:

- виявлення причин кризової ситуації;
- ранжування причин кризи, визначення тих із них, якими можна управляти;
- аналіз основних напрямів діяльності організації;
- вибір стратегії майбутньої діяльності організації: всі напрями діяльності залишаються такими, як і були раніше; в діяльність організації вносяться елементи нового; діяльність організації змінюється повністю;
- визначення дієвості організації в нових умовах діяльності;
- визначення варіантів політики організації та ін.

Етап 2. Проводиться перевірка доцільності й своєчасності вжиття антикризових заходів. У разі недоцільності заходів (неправильно ідентифікована ситуація, згаяно потрібний час, можливості організації не дають змоги запобігти негативним наслідкам кризи, відсутні адекватні методи, засоби та інструменти антикризового управління тощо) відбувається повернення до вихідної ситуації – пошуку нових цілей, планування нових (інших) спеціальних заходів. Якщо ж доцільність встановлена, здійснюється перехід на наступний етап.

Етап 3. Приймаються управлінські рішення антикризового характеру. Цей етап є найвідповідальнішим у технології антикризового управління, оскільки від ступеня обґрунтованості, виваженості й дієвості антикризових рішень залежить швидкість виведення організації з кризового стану. Якість антикризових рішень залежить від багатьох факторів, таких як категорія проблем, їх масштаб, умови діяльності, достатність вихідної інформації, достовірність (вірогідність) вихідної інформації, технічне оснащення діяльності та ін. Сучасний управлінський персонал організацій достатньо підготовлений для вирішення стандартних і типових проблем, вміє працювати у відносно стабільних умовах, для яких характерні достатність і висока вірогідність необхідної для прийняття рішень інформації. Однак у майбутньому антикризовий менеджер має володіти навичками ефективного евристичного мис-

лення, вміти працювати в стресових умовах, володіти всім необхідним арсеналом методів та інструментів антикризового управління, приймати рішення на основі неповної і неточної інформації.

Обґрунтованість антикризових рішень значною мірою забезпечується завдяки дотриманню чіткої послідовності розробки рішень. Основними етапами процесу прийняття антикризових рішень є:

- розробка системи заходів щодо виведення організації з кризової ситуації;
- збирання і первинний аналіз вихідної інформації, який зводиться до аналізу потоків документів (вхідні, вихідні, звіти, плани тощо) організації та її структурних підрозділів. Аналіз дає змогу виявити слабкі місця в організації;
- аналіз кризової ситуації;
- визначення доцільності та шляхів виведення організації із кризової ситуації. Доцільність чи недоцільність, а також спосіб виведення організації з кризи залежить від того, наскільки криза вплинула на її діяльність;
- визначення цілей виведення організації з кризи. Якщо наслідки впливу кризи на організацію є незначними, то розробляються моделі реорганізації її діяльності, ліквідації наслідків та відновлення нормального режиму функціонування, в противному разі розглядається доцільність припинення її діяльності;
- визначення необхідних ресурсів для реалізації управлінських рішень;
- розробка заходів щодо реалізації поставлених цілей, що полягає у формуванні стратегій та складанні антикризових програм, які реалізуватимуть антикризові рішення і враховують чинники кризової ситуації;
- перевірка можливостей досягнення поставлених цілей. Фактично перевірка зводиться до аналізу наявних ресурсів і перевірки якості проведеного аналізу кризової ситуації;
- підготовка антикризових управлінських рішень.

Етап 4. Створюється система виконання управлінських рішень щодо виведення організації із кризової ситуації. Для цього антикризовою групою визначаються їх конкретні виконавці. Останні повинні мати необхідні та достатні ресурси для реалізації антикризового управлінського рішення, а також за кваліфікацією відповідати рівню і складності покладених на них завдань.

Етап 5. Здійснюється організація процесу виконання управлінських рішень. За змістом це конкретні організаційні заходи, реалізація яких у чітко визначеній послідовності дає змогу досягти поставлених цілей антикризового управління.

Етап 6. Проводиться оцінювання якості виконання управлінських рішень за показниками діяльності організації. Можливими є три основних результати:

- виконання рішень не призвело до будь-яких наслідків (позитивних чи негативних) – розглядаються причини невиконання рішень або неотримання запланованих результатів, готуються нові рішення з урахуванням отриманих результатів вжиття заходів з антикризового управління;
- виконання управлінського рішення дало незначні позитивні результати – вносяться зміни в систему реалізації управлінських рішень;

– рішення виконано й отримані необхідні результати – здійснюється перехід на наступний етап антикризового управління.

Етап 7. На цьому етапі перевіряється доцільність вжиття подальших заходів щодо виведення організації із кризової ситуації, визначається, на якому етапі перебуває виконання антикризової програми. Якщо виконання антикризової програми і ситуація кризового стану організації в зовнішньому середовищі змінилися, систему антикризового управління адаптують до нових умов, тобто приймають додаткові управлінські рішення. Якщо ж стан організації у зовнішньому середовищі не змінився, розробляються заходи щодо зміни статусу організації.

Етап 8. На останньому етапі технологічної схеми антикризового управління розробляються заходи з прогнозування кризових ситуацій у майбутньому. Це дає змогу якщо не уникнути кризової ситуації, то, принаймні, підготуватися до неї та мінімізувати можливі негативні наслідки.

Конкретні види *технологій антикризового управління* формуються з огляду на характерні особливості та певні обставини створення кризової ситуації з урахуванням досвіду, компетенції, повноважень та інших характеристик суб'єкта антикризового управління.

Суттєвий вплив на формування *технологій антикризового управління* можуть також справляти такі чинники, як дефіцит часу, зниження керованості об'єкта управління, конфлікт інтересів, високий ступінь невизначеності і ризику, складне поєднання проблем, вплив зовнішнього середовища, порушення балансу влади та ін.

Важливого значення набуває управлінський ризик, який можна визначити як реалізацію управлінської діяльності в умовах невизначеності, коли причинно-наслідковий аналіз не дає можливості прийняти оптимальне рішення щодо досягнення поставленої мети. Здебільшого державні рішення, як правило, ухвалюють в умовах відсутності визначеності і для подолання системних кризових явищ, що проявляються в Україні, доцільно мінімізувати ризики.

Реформи можуть бути успішними лише в тому разі, якщо вони будуть реалізовуватися комплексно, таким чином, щоб перетворення в одній сфері, наприклад економічній, стимулювали перетворення в соціальній сфері, а вони, у свою чергу, – в політичній сфері й навпаки. Держава без вироблення певного образу майбутнього, а також схваленої суспільством стратегічної моделі поведінки приречена на кризи. Кризові явища у суспільстві, на наш погляд, мають врегульовуватися з урахуванням конкретних причин зниження підтримки політичного режиму в цілому чи його конкретного інституту, а також типу та джерел підтримки.

Не слід заперечувати кризові явища в суспільстві, а навпаки, здійснювати їх запобіжний аналіз, розробляти дієві моделі компромісу, технології досягнення взаєморозуміння, конструктивних відносин та обопільних взаємодій між органами влади, державного управління, між суспільством і засобами зв'язків з громадськістю. В умовах кризи в основу політичної комунікації має бути покладено політичний інтерес, який доцільно визначити як усвідомлення великими соціальними групами об'єктивної можливості

реалізовувати власні потреби: у спілкуванні з політичною владою або в її утриманні; зміні чи навіть у захопленні влади.

Важливим у кризових умовах є й те, що політична комунікація завжди поєднана з ціннісними установками людей у сфері політики та державного управління, які співвідносяться між собою як протилежності: “позиція-опозиція”, “друг-ворог”. Для того щоб контролювати та регулювати прояви “внутрішніх” кризових явищ у самому процесі політичної комунікації, слід дотримуватися двох правил створення достовірної політичної комунікації: уникати однодумства й прагнути розгляду максимально можливих широких поглядів на цю проблему. Важливо забезпечити оптимальне інформування у відображенні позитивних і негативних сторін того, що відбувається. У кризових умовах передусім, необхідно застосувати антикризове планування тактичних та стратегічних дій.

Комунікативні антикризові технології як інструмент досягнення стабільності в суспільстві та державі мають передбачати: антикризове планування; організаційну роботу працівників служб зв’язків з громадськістю; методи виявлення джерел політичної комунікаційної конфронтації та причин виникнення нестабільності; інформаційне очікування населення регіону та держави; потребу влади у поширенні певної інформації; правила поведінки у кризових умовах.

Антикризове реагування починається там і тоді, коли з’являється фактор громадської думки й події виходять на інформаційний простір, стаючи предметом суспільного обговорення. Усе, що сприяє збереженню стабільності, усуває конфронтацію, напруженість у суспільстві та державі, спрямоване проти конфліктів і криз.

2.3. Механізм управління кризами суспільного розвитку в системі державного управління

Розгляд механізму антикризового управління в системі державного управління повинен займати провідне місце в державній політиці. Як відомо, механізм – це система, знаряддя, що визначає порядок певного виду діяльності; сукупність законів та процедур, які регламентують взаємодію учасників системи; сукупність процедур прийняття управлінських рішень. Тому можна вважати, що механізм антикризового управління в системі державного управління – це сукупність принципів, законів та процедур, які забезпечують прийняття та реалізацію управлінських рішень щодо передбачення небезпеки кризи, аналіз її симптомів, заходів для зниження негативних наслідків кризи і використання її факторів для наступного розвитку.

Антикризове управління – це управління, у якому певним чином поставлено передбачення небезпеки кризи, аналіз симптомів, заходів для зниження негативних наслідків кризи і використання для наступного розвитку.

Успіх управління кризами залежить від своєчасного розпізнавання кризи та симптомів появи. Ознаки кризи диференціюються перш за все за

типологічною належністю: проблематика, гострота, масштаби, сфера розвитку, наслідки, фаза прояву.

Криза державного управління – це особливий стан в розвитку і функціонуванні політичної системи суспільства, державно-владних структур, який характеризується такими ознаками: нестабільність, розбалансування діяльності політичних інститутів, зниження рівня керованості соціально – економічних та політичних процесів, збільшення критичної активності мас.

Основними ознаками системної кризи державного управління можуть бути:

- ▼ Довгострокова прихована, або явна неспроможність державної влади до вирішення проблем держави;

- ▼ Повна втрата державними структурами можливостей керованого впливу;

- ▼ Втрата державним апаратом стратегічної ініціативи;

- ▼ Використання органами державного управління популістських обіцянок;

- ▼ Підвищення критичної активності громадян;

- ▼ Зубожіння значної частини населення;

- ▼ Падіння рівня життя;

- ▼ Підвищення безробіття;

- ▼ Руйнування правового простору;

- ▼ Руйнування ідеалів та принципів більшої частини громадян;

- ▼ Зростання злочинності та корупції;

- ▼ Падіння іміджу та міжнародного впливу держави.

Прогнозування кризових ситуацій базується на діагностиці потенційних загроз. Інформація про потенційні загрози є першим сигналом ймовірності появи кризи.

Наслідки кризи визначаються не тільки характером, але й антикризовим управлінням, що може пом'якшувати кризу або загострювати. Антикризове управління визначається знанням циклічного розвитку соціальних економічних систем. Антикризове управління в системі державного управління включає певний ряд проблем (див. табл. 1.2).

Можна сформулювати такі принципи антикризового управління:

- ▼ принцип передбачення – кризи можна передбачати, очікувати і викликати;

- ▼ принцип прискорення – кризи у визначеній мірі можна прискорювати, випереджати або відсувати;

- ▼ принцип підготовки – до криз можна і необхідно готуватися;

- ▼ принцип пом'якшення – кризи можна пом'якшувати;

- ▼ принцип особливості підходу – управління в умовах кризи вимагає особливих підходів, спеціальних знань, досвіду та мистецтва;

- ▼ принцип керованості – кризові процеси можуть бути в певній мірі керованими;

- ▼ принцип управління процесами виходу з криз – управління процесами виходу з кризи “здатне” прискорювати ці процеси та мінімізувати їх наслідки.

Функції антикризового управління це види діяльності, що відображають предмет управління і визначають його результат, відповідаючи на питання: що робити для того, щоб ефективно управляти на початку, в процесі і при виході з кризи.

Слід вказати такі основні функції антикризового управління:

- ✓ передкризове управління; управління в умовах кризи;
- ✓ управління виходу з кризи;
- ✓ стабілізація нестійких ситуацій;
- ✓ мінімізація втрат і упущених можливостей;
- ✓ своєчасне прийняття рішень.

Таблиця 1.2

Основні проблеми антикризового управління

Характеристики груп проблем	
Проблеми управління кризами	Групи проблем
Перша група	Проблеми визначення та розпізнавання передкризових ситуацій
Друга група	Проблеми, що пов'язані зі сферами – життєдіяльності системи – (в процесі – вирішення цих проблем формуються місія та цілі управління, визначаються засоби та шляхи управління в умовах кризової ситуації), з організаційним розвитком та правовим та фінансово-економічним забезпеченням
Третя група	Проблеми прогнозування криз, поведінки системи в кризовому стані, проблеми пошуку необхідної інформації та розробки управлінських рішень, проблеми аналізу та оцінки, кризових ситуацій, проблеми розробки інноваційної стратегії щодо виходу з кризи
Четверта група	Селекція персоналу, конфліктологія, інвестування антикризових заходів, маркетинг, санація тощо

Основні складові механізму антикризового управління суспільним розвитком розглянуті в табл. 1.3.

Можна визначити такі засади профілактики кризових ситуацій в системі державного управління: правове забезпечення діяльності органів державної влади на центральному та місцевому рівнях; встановлення демократичних процедур державотворчості; функціонування всіх органів влади тільки на засаді закону; дотримання правових процедур розв'язання конфліктів; впорядкування правового статусу органів державного управління та місцевого самоврядування; конкретизація компетенцій різних учасників суспільного розвитку;

впровадження політичних та етичних норм; делегування повноважень; наближення інтересів чиновників до інтересів громадян.

Таблиця 1.3

Складові механізму управління кризами суспільного розвитку

№ з/п	Складові механізму управління кризами суспільного розвитку
1	Створення системи стратегічного управління на державному, регіональному та місцевому рівні
2	Розробка та впровадження системи якісного моніторингу зовнішнього та внутрішнього середовища
3	Активна регуляторна політика
4	Адекватна ситуації розвитку податкова політика
5	Цілісна та системна нормативно-правова база держави
6	Ефективне управління енергетичними та земельними ресурсами
7	Соціально-економічна політика, спрямована на підвищення якості життя громадян
8	Виважена інформаційна політика, яка сприяє прозорості та відкритості керуючої системи
9	Розвиток організаційної структури системи публічного управління повинен враховувати об'єктивні тенденції відчуження на основі різнонаправленості інтересів громадян та чиновників
10	Створення такої системи комунікації між керуючою системою та громадянами, при якій відповідні структури та спеціалісти змогли б пояснювати громадянам цілі та методи конкретної політики, аргументувати характер та зміст своєї діяльності в умовах, в яких вони змушені працювати та приймати рішення
11	Визнання існування стереотипів сприйняття влади: соціальні та політичні цілі держави дробляться та втілюються в завдання державних установ, а саме ці установи та їх функціональні повноваження віддані у власність державним службовцям, для яких розподіл та перерозподіл державних ресурсів залишаються монопольною функцією
12	Визнання існування стереотипів сприйняття влади: соціальні та політичні цілі держави дробляться та втілюються в завдання державних установ, а саме ці установи та їх функціональні повноваження віддані у власність державним службовцям, для яких розподіл та перерозподіл державних ресурсів залишаються монопольною функцією
13	Розуміння державними службовцями, що їх поведінка як “власників” влади, а не як представників провокує конфлікти та кризи
14	Необхідність визнання управлінцями своєї відповідальності за прийняття управлінських рішень в системі публічного управління
15	Володіння гнучкими соціально-психологічними технологіями попередження та регулювання кризами
16	Створення програм управління соціально-політичними кризами

Антикризове управління має предмет впливу – проблеми і передбачувані та реальні фактори кризи, тобто всі прояви непомірного сукупного загострення протиріч, що викликають небезпеку крайнього прояву цього загострення, настання кризи.

Будь-яке управління у визначеній мірі повинно бути антикризовим і тим більше ставати антикризовим у міру вступу в смугу кризового розвитку організації. Ігнорування цього становища має значні негативні наслідки, облік його сприяє безболісному, “оксамитному” проходженню кризових ситуацій.

Суть антикризового управління виражається в наступних положеннях:

- ▼ кризи можна передбачати, очікувати і викликати;
- ▼ кризи у визначеній мірі можна прискорювати, випереджати, відсувати;
- ▼ до криз можна і необхідно готуватися;
- ▼ кризи можна пом’якшувати;
- ▼ управління в умовах кризи вимагає особливих підходів, спеціальних знань, досвіду і мистецтва;
- ▼ кризові процеси можуть бути до визначеної межі керованими;
- ▼ управління процесами виходу з кризи здатне прискорювати ці процеси і мінімізувати їхні наслідки.

Кризи різні й управління ними може бути різним. Це різноманіття, крім іншого, виявляється в системі і процесах управління (алгоритмах розробки управлінських рішень) і особливо в механізмі управління.

Головні властивості системи антикризового управління:

- ▼ гнучкість і адаптивність, що найчастіше властиві матричним системам управління;
- ▼ схильність до посилення неформального управління, мотивація ентузіазму, терпіння, впевненості;
- ▼ “диверсифікованість” управління, пошук найбільш прийнятних типологічних ознак ефективного управління в складних ситуаціях;
- ▼ зниження централізму для забезпечення своєчасного ситуативного реагування на виникаючі проблеми;
- ▼ посилення інтеграційних процесів, що дозволяють концентрувати зусилля і більш ефективно використовувати потенціал компетенції.

Антикризове управління має особливості в процесах і технологіях. Головними з них є:

- ▼ мобільність і динамічність у використанні ресурсів, проведенні змін, реалізації інноваційних програм;
- ▼ здійснення програмно-цілевих підходів у технологіях розробки і реалізації управлінських рішень;
- ▼ підвищена чутливість до фактору часу в процесах управління, здійснення своєчасних дій з динаміки ситуацій;
- ▼ посилення уваги до попередніх і наступних оцінок управлінських рішень і вибору альтернатив поведінки і діяльності;
- ▼ використання антикризового критерію якості рішень при їхній розробці і реалізації.

Механізм управління, що характеризує засоби впливу, також має свої особливості. Не завжди звичайні засоби впливу дають необхідний ефект у передкризовій чи кризовій ситуації.

У механізмі антикризового управління пріоритети повинні віддаватися: мотивуванню, орієнтованому на антикризові заходи; економії ресурсів; запобіганню помилок; обережності; установкам на оптимізм і впевненість, соціально-психологічну стабільність діяльності; інтеграції з цінностей професіоналізму; ініціативності у вирішенні проблем і пошуку найкращих варіантів розвитку; корпоративності, взаємоприйнятності, пошуку і підтримці інновацій, глибокому аналізу ситуацій; професіоналізму й ін.

Усе це в сукупності повинно знайти відображення в стилі управління, який треба розуміти не тільки як характеристику діяльності менеджера, але і як узагальнену характеристику всього управління. Стиль антикризового управління повинен характеризуватися: професійною довірою, цілеспрямованістю, антибюрократичністю, дослідницьким підходом, самоорганізацією, прийняттям відповідальності.

Деякі з характеристик антикризового управління вимагають більш докладного розгляду.

1. Функції антикризового управління – це види діяльності, що відтворюють предмет управління і визначають його результат. Вони відповідають на просте запитання: що треба робити, щоб управляти успішно напередодні, в процесі і наслідках кризи.

У цьому відношенні можна виділити шість функцій: передкризове управління, управління в умовах кризи, управління процесами виходу з кризи, стабілізація хитких ситуацій (забезпечення керованості), мінімізація втрат і упущених можливостей, своєчасне прийняття рішень. Кожний з цих видів діяльності (функцій управління) має свої особливості, але у своїй сукупності вони характеризують антикризове управління.

2. У розвитку будь-якого управління дві його протилежності – інтеграція і диференціація – знаходяться в діалектичному зв'язку. Посилення інтеграції завжди веде до ослаблення диференціації і навпаки. Зв'язок інтеграції і диференціації характеризує формування нових організаційних форм управління чи організацій нового типу. У цій взаємодії є точки кризи організації. Як правило, це точки, що відбивають небезпеку “розпаду”, руйнування організаційних основ. Вихід із кризи – зміна співвідношення інтеграції і диференціації управління на новій організаційній основі.

3. Нема управління без обмежень, що можуть бути внутрішніми і зовнішніми. І ці дві групи обмежень знаходяться у визначеному, але мінливому співвідношенні. У залежності від того, як будується це співвідношення, змінюється й імовірність кризових явищ. Але обмеження можна регулювати, і в цьому також суть антикризового управління. Внутрішні обмеження знімаються чи за допомогою добору персоналу, його ротації, навчання, чи за допомогою удосконалювання системи мотивації. Інформаційне забезпечення управління також сприяє зняттю внутрішніх обмежень ефективного управління. Зовнішні обмеження регулюються розвитком маркетингу, системи паблік рилейшнз.

4. Однією з важливих характеристик антикризового управління є поєднання формального і неформального управління. У різноманітних видах такого поєднання існує зона раціональної організації антикризового управління. Вона може звужуватися чи розширюватися, її звуження відбиває підвищення небезпеки кризи чи небезпеки найбільш гострого її прояву.

5. Для антикризового управління особливе значення має перспективність, можливість вибрати і побудувати раціональну стратегію розвитку.

Існують різні стратегії антикризового управління. Найбільш важливими є наступні прийоми:

- ▼ попередження кризи, підготовки до її появи (превентивні заходи);

- ▼ вичікування зрілості кризи на базі надійного прогнозування для успішного вирішення проблем її подолання;

- ▼ протидії кризовим явищам, уповільнення їх процесів (активна оборона);

- ▼ стабілізації ситуацій за допомогою використання резервів, додаткових ресурсів на основі заздалегідь розроблених заходів антикризового управління;

- ▼ розрахованого ризику на стратегічний період;

- ▼ послідовного виходу з кризи;

- ▼ передбачення і створення умов усунення наслідків кризи.

Завжди існують зовнішні і внутрішні обмеження. Їхнє передбачення, своєчасне виявлення та облік – першорядне завдання антикризового управління. Обмеження – це некеровані процеси, складні проблеми, що розв’язуються або природним шляхом, або опосередкованими діями.

ВИСНОВКИ

Проведений аналіз доводить, що дослідження проблеми ризику та кризи в науці започатковане нещодавно. Це зумовлює надзвичайно великі розбіжності у поглядах науковців на цю проблематику. Відсутнє не тільки цілісне бачення даного феномену, але і чітке визначення поняття “ризик”. Особливо така прогалина спостерігається щодо української наукової думки.

При цьому, всі, хто залучений до вивчення ризику визнають нагальну потребу у розвитку знання про це явище, оскільки з кожним роком та з кожним новим суспільним та науковим поступом тема ризикованості життєдіяльності загострюється.

Варіантів класифікації ризику в науковій літературі застосовують дуже багато, але вони практично не пов'язані між собою, що не дозволяє їх систематизувати за ієрархією, але в залежності від ситуації мають певне практичне значення. Для всебічної оцінки конкретного ризику доцільно застосувати до нього різні класифікації. Це дасть змогу оцінити одне й теж явище з різних сторін. При цьому потрібно враховувати, що вирішення даної проблеми буде залежати від конкретного суб'єкта, який приймає рішення, його місця в управлінській ієрархії, від розмірів підприємства, . З метою врахування багатоваріантних проявів ризиків доцільно скласти “функцію” описання ризиків, в яку включити різні види класифікації ризиків.

Варто виділити кілька обставин, які притаманні процесу оцінки ризиків:

- по-перше, найчастіше негативними виявляються не прямі, а побічні (опосередковані) наслідки, які не були передбаченими або очікуваними при плануванні та прогнозуванні. Непрямі наслідки дій, явищ та процесів у більшості своїй залежать від факторів та умов, які заздалегідь не беруться до уваги. Зміни умов існування та функціонування складових суспільства, виникненнями нових явищ та процесів, які мають зв'язок з тими, що вже існують, також можуть супроводжуватися виникненням певних негативних наслідків;

- по-друге, науковці, які займаються проблемами вимірювання ризиків розділилися на два табори: (1) ті, хто вважають ризик явищем, яке можна визначити та виміряти математичними та технічними засобами та (2) ті, хто визначають ризик як явище, що залежить від суб'єктивних характеристик людини. Як показав проведений у роботі аналіз, ризик – це таке складне явище, при оцінці якого не варто зосереджуватися на одному з цих підходів, нехтуючи наробками та методами іншого.

- по-третє, припустимий ризик часто має різне значення для фахівців у області визначення ризиків та пересічних громадян, які оцінюють ризик зі своєї “непрофесійної” позиції. Така ситуація може призводити до конфліктів та труднощів у сфері узгодження дій щодо зменшення ризику

Важливе значення при формування (розробці) управлінської ситуації в державному управлінні має реалізація аналітико-прогностичної функції державного управління. Вона має включати перш за все оцінку ризику виникнення того чи іншого виду управлінської ситуації: визначення його

джерел, встановлення ступенів їх небезпеки, а також факторів ризику для громадян, держави, розміри втрат та збитків для учасників державно-управлінської діяльності. Крім того, ця функція включає управління ризиком, під яким маємо розуміти сукупність заходів правового, організаційного, економічного та технічного характеру, спрямованих на мінімізацію виникнення та наслідків різних ризиків. Управлінський ризик – це затрата зусиль, коштів при неповному співвідношенні виграшу та втрат, шанс на вдачу і крах у сфері державного управління. Зуміти посилити шанси та компенсувати втрати – ось уся нехитра логіка управлінського ризику.

Існують різні види управлінських ризиків: виправданий та невиправданий (за вагою шансів); раціональний та “сліпий”; примусовий та добровільний; професійний та побутовий. Ризик можна відрізнити за величиною, тобто за ступенем вірогідності досягнення бажаного результату, у підсистемах державного управління. Може бути активний ризик. Він походить від управлінських дій, що здійснюються від ініціатив. Є і пасивний – від бездіяльності, тому що незмінність також має певну небезпеку. Ризик може бути також глобальний і локальний, довгостроковий і короткостроковий та багато інших.

Категорія управлінського ризику ще слабо досліджена в сфері державного управління. Та і воно саме створювалось як система, що розрахована перш за все на стабільність. Але, сьогодні органи державної влади і самоврядування потрапили в стан пасивної, довгострокової і глобальної кризи, де ризик має відіграти ключове значення. Необхідно переходити до активного, інноваційного, економічно обґрунтованого ризику в організаційно-управлінських структурах, без якого не можна модернізувати державне управління. І без вміння ризикувати тут не обійтись.

Нині визнано, що основу стратегії управління має становити концепція прийнятного (ненульового) ризику. Вона визнає факт недосконалості абсолютної безпеки. Існуюча донедавна концепція нульового ризику завдала значних збитків в усьому світі. Разом з тим численний досвід управління надзвичайними (у тому числі – політичними) ситуаціями показав, що врахування величини ризику при організації попереджувальних заходів дозволяє уникнути багатьох трагічних наслідків. Стратегія державного управління може ґрунтуватися на виборі рівня ризику в межах від мінімального (який вважається досить малим) до максимально допустимого. Пропонують кілька стратегій державного управління, основу яких становить концепція прийнятного ризику :

- запобігання причинам виникнення надзвичайних ситуацій аж до відмови від певного виду діяльності;
- запобігання виникненню надзвичайних ситуацій у випадку, коли неможливо відвернути причини катаклізму;

Найбільш придатною, з точки зору головної мети державного управління, є мінімізація ризику, тобто реалізація першої та другої стратегій. Однак на практиці це не завжди можливо. Найбільш імовірним є поєднання всіх трьох видів стратегій. Розрахунки ризиків – це ключова ланка між суспільними і природничими науками, між соціальними пріоритетами суспільства і технологіями, які воно використовує.

По суті, одне з головних завдань управлінської науки у сфері ризику полягає в тому, щоб забезпечити швидке проходження шляху від невизначеності до ризику, позбавитися від необхідності діяти навамання, методом проб і помилок. Це ще важливо тому, що багатьма ризиками можна розумно керувати, а невизначеністю – ні.

Ступінь ризику – величина керована. Недооцінка особливої сили ризику в сфері державного управління – одна з причин конфліктів та надзвичайних ситуацій. Тому значну роль на цьому етапі має відіграти прогнозування та моделювання ризикових управлінських ситуацій. Діяльність органів державного управління радикально має змінюватись в бік неадекватності сьогоденної дійсності.

Аналіз напрацювань у галузі державного управління дає підстави констатувати, що в них недостатньо уваги приділено антикризовим технологіям у державному управлінні. Криза починається з конфлікту, що її породжує, оскільки порушується динамічна рівновага системи. Внутрішнє середовище намагається відновити її, а тому активізується, поляризується, що призводить до загострення протиріч. Якщо конфлікти виникають надто часто, а їх розв'язання відкладається, настають кризи. Соціально-політичний конфлікт варто визначити як загострення бізнесово-владних протиріч економіко-політичної еліти країни з метою збільшення власних прибутків за допомогою влади та цілеспрямованого впливу на владу й суспільство. Врегулювання та розв'язання конфліктів – терміни, що не збігаються за змістом. Державне управління має ґрунтуватися на профілактиці конфліктів та запобігати їм.

Систематизація матеріалів, в яких розглядають конфлікти, кризи і кризові явища, дає змогу уточнити визначення кризового явища як об'єктивного виразу соціально-економічного та суспільно-політичного розвитку держави й суспільства, що суттєво впливає на зміну або знищення наявної системи, надаючи їй нової якості в умовах, що постійно змінюються. Відповідно криза є об'єктивним виразом соціально-економічного та суспільно-політичного розвитку держави й суспільства, що змінює або знищує наявну систему, надаючи їй нової якості в умовах, які постійно змінюються. Кризу слід охарактеризувати як множинність взаємопов'язаних ситуацій, що підвищують складність і ризик управління. Загальносистемна криза означає, що основні компоненти суспільства перебувають у такій взаємній невідповідності, що розбалансованість системи не можна подолати в межах наявного соціально-економічного устрою. Одним із основних чинників системної кризи в Україні є криза державного управління. Успішне подолання системної кризи залежить від швидкого і повного розв'язання першочергових завдань, спрямованих насамперед на трансформацію функцій та структури органів виконавчої влади з поступовим посиленням функціонального принципу управління та реформування інституту державної служби.

Сучасні технології антикризового управління в органах державної влади мають розроблятися з урахуванням конкретних обставин і є свого роду мистецтвом управління та основним фактором його успіху. Вона включає сукупність способів і процесів циклічної цільової діяльності суб'єкта, що

спрямована на зміну стану об'єкта, досягнення заданих наперед результатів; систему методів і методик виявлення та використання прихованих потенціалів соціальної системи відповідно до цілей її розвитку, соціальних нормативів і стандартів. Особливістю технологій антикризового управління є їх практичність, орієнтованість на конкретні справи, вчинки, рішення, ресурси і дії.

Узагальнення базових напрямів застосування антикризових технологій як механізму реалізації цілей державного управління дає змогу сформулювати низку практичних пропозицій щодо вдосконалення державного управління процесами застосування антикризових технологій у цій сфері, а саме:

- оптимізувати згадані процеси в практиці роботи органів виконавчої влади і місцевого самоврядування антикризових технологій, спрямованих на підвищення результативності діяльності влади;

- створити у сфері державного управління для дієвого запобігання кризам з використанням технологій запобіжного характеру резервну систему державного управління;

- забезпечити у галузі внутрішньої політики на рівні законодавчо-нормативного регулювання перехід до розробки й реалізації антикризових програм, що спрямовані на забезпечення зайнятості, стимулювання сукупного попиту населення та підтримку конкурентоспроможності вітчизняного виробництва;

- у сфері реалізації системою державного управління України антикризових програм необхідно: об'єктивне визначення цілей, пріоритетних напрямів антикризової діяльності; формування команди фахівців; планування та розробка проекту антикризової програми; узагальнення основних параметрів проекту антикризової програми; постійне обговорення можливих альтернатив його виконання; впровадження проекту; оцінка та оприлюднення очікуваних результатів антикризової програми.

Важливою перспективою державного регулювання соціально-економічного розвитку в умовах криз є орієнтація системи державного управління на застосування у вирішенні проблем попередження та подолання кризових явищ елементів антикризового управління. Важливим напрямом антикризових заходів на рівні держави також є поступове наближення до стратегічного державного управління, в межах якого можливо сформувати антикризові стратегії та програми поряд із визначенням конкретних механізмів державного регулювання соціально-економічного розвитку в умовах кризи.

Таким чином, поняття “криза” найтіснішим чином пов'язане із поняттям ризик, що тією чи іншою мірою впливає на методологію розробки будь-якого управлінського рішення. Якщо виключити з нього очікування кризи, то пропаде гострота сприйняття ризику, стануть несподіваними і від цього ще більш важкими не тільки кризові ситуації, а й цілком звичайні помилки.

Отже, криза є об'єктивним явищем в системі державного управління. В основі функціонування і розвитку системи державного управління лежить управлінська діяльність людини. Бажання ефективно управляти може виражатися в прагненні розширювати сферу управління, тобто знижувати частку некерованих процесів. Хоча джерелом криз є людський фактор, уникнути їх не

вдається. Вся діяльність людини побудована на задоволенні її інтересів, що змінюються нерівномірно й непропорційно. Інтереси знаходяться у постійному протиріччі навіть у окремої людини, а тим більше у соціальних груп чи класів суспільства. Протиріччя інтересів і об'єктивна нерівномірність їх зміни визначають можливість криз, а також їх необхідність. Саме це лежить в основі усіх криз у системі державного управління, навіть криз, пов'язаних з природними умовами. Це є визначальним напрямом дослідження і, зважаючи, на недостатню кількість літератури на цю тему – потребує додаткового і поглибленого аналізування.

СЛОВНИК ЗАКОНОДАВЧИХ ТЕРМІНІВ

Аналіз ризиків

Аналіз ризику – процес, що складається з трьох взаємозв'язаних компонентів: оцінка ризику, управління ризиком та повідомлення про ризик. *ЗАКОН УКРАЇНИ Про забезпечення санітарного та епідемічного благополуччя населення (ст.1), 24 лютого 1994 року N 4004-XII (Введено згідно із Законом N 3078-IV від 15.11.2005)*

Аналіз ризиків – процес оцінки біологічних, екологічних та економічних даних з метою визначення необхідності здійснення контролю за регульованими шкідливими організмами та необхідних фітосанітарних заходів. *ЗАКОН УКРАЇНИ Про карантин рослин (ст.1), 30 червня 1993 року N 3348-XII (Введено на підставі Закону N 3369-IV від 19.01.2006)*

Аналіз ризику – процес, що складається з трьох взаємопов'язаних компонентів: оцінка ризику ГМО, управління (керування) ризиком та повідомлення про ризик. *ЗАКОН УКРАЇНИ Про державну систему біобезпеки при створенні, випробуванні, транспортуванні та використанні генетично модифікованих організмів (ст.1), 31 травня 2007 року N 1103-V*

Аналіз ризику – процес, що включає ідентифікацію небезпеки, оцінку ризику хвороби тварин, управління ризиком та повідомлення про ризик. *ЗАКОН УКРАЇНИ Про ветеринарну медицину (ст.1) м. Київ, 25 червня 1992 року N 2498-XII (Введено на підставі Закону N 361-V від 16.11.2006)*

Аналіз ризику – процес, що складається з трьох взаємопов'язаних компонентів: оцінка ризику, управління (керування) ризиком та повідомлення про ризик. *ЗАКОН УКРАЇНИ Про безпечність та якість харчових продуктів (ст.1) (Назва Закону в редакції Закону N 2809-IV від 06.09.2005) м. Київ, 23 грудня 1997 року N 771/97-ВР (Введено на підставі Закону N 2809-IV від 06.09.2005)*

Аналіз ризиків – використання доступної інформації для ідентифікації потенційних небезпек, що можуть виникати при проведенні демонстраційних польотів. Аналіз ризиків закінчується експертизою і оцінкою ризиків, при яких приймаються остаточні рішення і визначаються всі можливі варіанти забезпечення безпеки запланованих демонстраційних польотів. *МІНІСТЕРСТВО ТРАНСПОРТУ УКРАЇНИ НАКАЗ Про затвердження Положення про організацію та виконання демонстраційних польотів (Положення, гл.2) 08.04.2003 N 269*

Аналіз ризиків – процес систематизованого оброблення наявної інформації щодо ризиків з метою прийняття управлінського рішення, який зазвичай супроводжується кількісною або якісною оцінкою параметрів ризиків. *ПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНОГО БАНКУ УКРАЇНИ ПОСТАНОВА Про схвалення Методичних рекомендацій щодо організації та функціонування систем ризик-менеджменту в банках України (Методичні рекомендації, п.1.8) 02.08.2004 N 361*

Аналіз ризику – систематичне використання наявної у митних органах інформації для визначення причин і умов виникнення ризиків та їх ідентифікації та оцінки можливих наслідків недодержання законодавства України з питань митної справи. *ДЕРЖАВНА МИТНА СЛУЖБА УКРАЇНИ Н А К А З Про затвердження Концепції створення, упровадження і розвитку системи аналізу та керування ризиками та Положення про систему аналізу й селекції факторів ризику при визначенні окремих форм митного контролю (Положення, розд.1) 27.05.2005 N 435*

Аналіз ризику – процес отримання інформації, необхідної для запобігання негативних наслідків для здоров'я і життя людини, який включає етапи з оцінки ризику, управління ризиком і розповсюдження інформації про ризик. *МІНІСТЕРСТВО ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я УКРАЇНИ Н А К А З Про затвердження методичних рекомендацій “Оцінка ризику для здоров'я населення від забруднення атмосферного повітря” (Методичні рекомендації, розд.2) 13.04.2007 N 184*

Відносний ризик

Відносний ризик – відношення ризику виникнення хвороби або смерті серед тих, на кого діяв чинник (експонованих), до ризику серед неекспонованих. *МІНІСТЕРСТВО ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я УКРАЇНИ Національний план дій з гігієни довкілля на 2000 – 2005 роки (п.2) від 02.10.2000*

Виправданий ризик

Ризик визнається виправданим, якщо мету, що була поставлена, не можна було досягти в даній обстановці дією (бездіяльністю), не поєднаною з ризиком, і особа, яка допустила ризик, обґрунтовано розраховувала, що вжиті нею заходи є достатніми для відвернення шкоди правоохоронюваним інтересам. *КРИМІНАЛЬНИЙ КОДЕКС УКРАЇНИ (ст.42), 5 квітня 2001 року N 2341-III*

Виявлений ризик

Виявлений ризик – факт, відомий ризик, коли порушення законодавства України з питань митної справи вже відбулося і митні органи мають інформацію про даний факт. *ДЕРЖАВНА МИТНА СЛУЖБА УКРАЇНИ Н А К А З Про затвердження Концепції створення, упровадження і розвитку системи аналізу та керування ризиками та Положення про систему аналізу й селекції факторів ризику при визначенні окремих форм митного контролю (Положення, розд.1) 27.05.2005 N 435*

Граничний ризик

Граничний ризик – максимально допускане (допустиме) значення ризику виникнення транспортних пригод та їх шкідливих наслідків для життя й здоров'я людей, майна, довкілля і пов'язаного з ними збитку. (ОСТ 32.95-97. Безопасность движения поездов и подвижного состава железных дорог. Термины и определения, п. 3.5.5) *МІНІСТЕРСТВО ТРАНСПОРТУ УКРАЇНИ Н А К А З Про затвердження Рекомендацій щодо вживання термінів та визначень з безпеки руху поїздів (Рекомендації, розд.3) 03.06.2004 N 464*

Законодавчі ризики

Законодавчі ризики – ризики, ймовірність виникнення яких пов'язана із відсутністю, суперечністю або нечіткою регламентацією виконання операції у

відповідних нормативноправових актах, законодавчими змінами тощо. *МІНІСТЕРСТВО ФІНАНСІВ УКРАЇНИ ДЕРЖАВНЕ КАЗНАЧЕЙСТВО УКРАЇНИ Н А К А З Про затвердження Термінологічної бази системи внутрішнього контролю та аудиту Державного казначейства України (Термінологічна база, п.12) 07.10.2008 N 417 (Введено згідно з Наказом Державного казначейства N 74 від 27.02.2009)*

Індивідуальний ризик

Індивідуальний ризик – міра загрози заподіяння шкоди життю й здоров'ю окремої людини внаслідок транспортної пригоди. (ОСТ 32.95-97. Безопасность движения поездов и подвижного состава железных дорог. Термины и определения, п. 3.5.3) *МІНІСТЕРСТВО ТРАНСПОРТУ УКРАЇНИ Н А К А З Про затвердження Рекомендацій щодо вживання термінів та визначень з безпеки руху поїздів (Рекомендації, розд.3) 03.06.2004 N 464*

Індивідуальний ризик – оцінка імовірності розвитку негативного ефекту у індивіда, наприклад, ризик розвитку раку у одного індивіда із 1 000 осіб, які зазнавали впливу (ризик 1 на -3 1 000 або 10). *МІНІСТЕРСТВО ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я УКРАЇНИ Н А К А З Про затвердження методичних рекомендацій “Оцінка ризику для здоров'я населення від забруднення атмосферного повітря” (Методичні рекомендації, розд.2) 13.04.2007 N 184*

Індикатори ризику

Індикатори ризику – визначені критерії із заданими наперед параметрами, відхилення від яких дозволяє здійснювати відбір об'єкта контролю. *ДЕРЖАВНА МИТНА СЛУЖБА УКРАЇНИ Н А К А З Про затвердження Концепції створення, упровадження і розвитку системи аналізу та керування ризиками та Положення про систему аналізу й селекції факторів ризику при визначенні окремих форм митного контролю (Положення, розд.1) 27.05.2005 N 435*

Кадрові ризики

Кадрові ризики – ризики, ймовірність виникнення яких пов'язана із неналежною професійною підготовкою працівників Державного казначейства, неналежного виконання ними посадових інструкцій тощо. *МІНІСТЕРСТВО ФІНАНСІВ УКРАЇНИ ДЕРЖАВНЕ КАЗНАЧЕЙСТВО УКРАЇНИ Н А К А З Про затвердження Термінологічної бази системи внутрішнього контролю та аудиту Державного казначейства України (Термінологічна база, п.12) 07.10.2008 N 417 (Введено згідно з Наказом Державного казначейства N 74 від 27.02.2009)*

Керування ризиком

Керування ризиком – систематична робота з розроблення та практичної реалізації заходів запобігання і мінімізації ризиків, методики оцінки ефективності їх застосування, а також контролю за застосуванням митних процедур, яка передбачає безперервне оновлення, аналіз і перегляд наявної у митних органах інформації. *ДЕРЖАВНА МИТНА СЛУЖБА УКРАЇНИ Н А К А З Про затвердження Концепції створення, упровадження і розвитку системи аналізу та керування ризиками та Положення про систему аналізу й*

селекції факторів ризику при визначенні окремих форм митного контролю (Положення, розд.1) 27.05.2005 N 435

Кількісна оцінка ризику

Кількісна оцінка ризику – оцінка ризику, результати якої можуть бути виражені в цифрах. *ЗАКОН УКРАЇНИ Про ветеринарну медицину (ст.1) м. Київ, 25 червня 1992 року N 2498-XII (Введено на підставі Закону N 361-V від 16.11.2006)*

Кризова ситуація

Кризова ситуація – ситуація, яка склалася внаслідок вчинення протиправних і навмисних дій, пов'язаних з посяганням на нормальну, регулярну і безпечну діяльність цивільної авіації, що спричинили нещасні випадки з людьми, майнові збитки, акти незаконного втручання в діяльність цивільної авіації або які створили реальну загрозу настанню таких наслідків. *ЗАКОН УКРАЇНИ Про Державну програму авіаційної безпеки цивільної авіації (ДЕРЖАВНА ПРОГРАМА АВІАЦІЙНОЇ БЕЗПЕКИ ЦИВІЛЬНОЇ АВІАЦІЇ, п.3), 20 лютого 2003 року N 545-IV*

Кризова ситуація – ситуація, яка може мати місце в майбутньому через вплив зовнішніх та/або внутрішніх чинників і яка призводить до суттєвих фінансових втрат страховика. *ДЕРЖАВНА КОМІСІЯ З РЕГУЛЮВАННЯ РИНКІВ ФІНАНСОВИХ ПОСЛУГ УКРАЇНИ Р О З П О Р Я Д Ж Е Н Н Я Про затвердження Методичних рекомендацій щодо загальних підходів до застосування страховиками стрес-тестів (Методичні рекомендації, п.1.4) 05.12.2006 N 6496*

Кризова ситуація – ситуація, що склалася або може скластися внаслідок вчинення або загрози вчинення диверсії, крадіжки або будь-якого іншого незаконного вилучення ядерних матеріалів. *ДЕРЖАВНИЙ КОМІТЕТ ЯДЕРНОГО РЕГУЛЮВАННЯ УКРАЇНИ Н А К А З Про затвердження Загальних вимог до систем фізичного захисту ядерних установок та ядерних матеріалів і Загальних вимог до систем фізичного захисту ядерних матеріалів при їх перевезенні (Загальні вимоги, п.1.1) 28.08.2008 N 156*

Кризова ситуація – ситуація, що склалася на об'єкті внаслідок вчинення протиправної дії щодо об'єкта, яка може призвести або призвела до вчинення диверсії, крадіжки, іншого неправомірного вилучення ядерних та інших радіоактивних матеріалів. *МІНІСТЕРСТВО ЕНЕРГЕТИКИ ТА ВУГІЛЬНОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ УКРАЇНИ МІНІСТЕРСТВО НАДЗВИЧАЙНИХ СИТУАЦІЙ УКРАЇНИ Н А К А З Про затвердження Вимог до визначення порядку дій персоналу підрозділу фізичного захисту, персоналу підрозділу обліку та контролю ядерних матеріалів в умовах надзвичайних і кризових ситуацій (Вимоги, п.1.2) 15.09.2012 N 501/1001*

Критерії ризику

Критерії ризику – оцінні критерії, за сукупністю яких проводиться вибір заходів, спрямованих на запобігання потенційному недотриманню вимог митного законодавства. *ДЕРЖАВНА МИТНА СЛУЖБА УКРАЇНИ НАКАЗ Про затвердження Порядку здійснення митного контролю й митного оформлення товарів і транспортних засобів із застосуванням вантажної митної*

декларації (Порядок, п.1.2) N 561 від 14.10.2002 (Із змінами, внесеними згідно з Наказом Державної митної служби N 715 від 21.10.2003) (Наказ втратив чинність на підставі Наказу Державної митної служби N 314 від 20.04.2005)

Критерій ризику – показник, ознака, характеристика або їх сукупність, за якими здійснюється оцінка ризику. *ДЕРЖАВНИЙ КОМІТЕТ ФІНАНСОВОГО МОНІТОРИНГУ УКРАЇНИ НАКАЗ* Про затвердження Критеріїв ризику легалізації (відмивання) доходів, одержаних злочинним шляхом, або фінансування тероризму (Критерії, п.4) 03.08.2010 N 126

Невиправданий ризик

Ризик не визнається виправданим, якщо він завідомо створював загрозу для життя інших людей або загрозу екологічної катастрофи чи інших надзвичайних подій. *КРИМІНАЛЬНИЙ КОДЕКС УКРАЇНИ (ст.42)*, 5 квітня 2001 року N 2341-III

Операційний ризик

Операційний ризик – це ризик, який пов'язаний з порушенням банківських правил та/або систем контролю за обробленням, проведенням операцій, документацією, що виникає як унаслідок зовнішніх причин, так і через помилки працівників банку. *ПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНОГО БАНКУ УКРАЇНИ ПОСТАНОВА* Про затвердження Положення про організацію операційної діяльності в банках України (Положення, п.1.10) 18.06.2003 N 254

Операційний ризик – ризик того, що операційні помилки персоналу, помилки програмного забезпечення або технічні несправності спричинять чи посилять кредитний ризик або ризик ліквідності. *ПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНОГО БАНКУ УКРАЇНИ ПОСТАНОВА* Про затвердження Положення про діяльність в Україні внутрішньодержавних і міжнародних платіжних систем (Положення, п.7) (Назва Постанови в редакції Постанови Національного банку N 165 від 05.06.2008) 25.09.2007 N 348

Операційний ризик – ризик дії людського, технічного факторів і обставин непереборної сили. *МІНІСТЕРСТВО ФІНАНСІВ УКРАЇНИ НАКАЗ* Про затвердження Положення про управління ризиками, пов'язаними з державним боргом (Положення, розд.1) 16.06.2010 N 461

Оцінка ризику

Оцінка ризиків – діяльність, що провадиться службовими особами Державної прикордонної служби України, спрямована на встановлення ймовірності порушення особою законодавства у сфері безпеки державного кордону. *ЗАКОН УКРАЇНИ* Про прикордонний контроль (ст.1) м. Київ, 5 листопада 2009 року N 1710-VI

Оцінка ризику – визначення ймовірності виникнення ризику і наслідків порушень законодавства України з питань державної митної справи у разі проявлення ризику. *МІНІСТЕРСТВО ФІНАНСІВ УКРАЇНИ НАКАЗ* Про затвердження Порядку здійснення аналізу та оцінки ризиків, розроблення і реалізації заходів з управління ризиками в митній службі України (Порядок, п.1.3) 24.05.2012 № 597

Оцінка ризику – науково обґрунтований процес, який складається з ідентифікації та характеристики небезпеки, оцінки впливу, характеристики

ризик. *ЗАКОН УКРАЇНИ Про забезпечення санітарного та епідемічного благополуччя населення (ст.1), 24 лютого 1994 року N 4004-XII (Введено згідно із Законом N 3078-IV від 15.11.2005)*

Оцінка ризику – науково обґрунтований процес, який складається з ідентифікації небезпеки ГМО, характеристики небезпеки, оцінки впливу, характеристики ризику. *ЗАКОН УКРАЇНИ Про державну систему біобезпеки при створенні, випробуванні, транспортуванні та використанні генетично модифікованих організмів (ст.1), 31 травня 2007 року N 1103-V*

Оцінка ризику – науково обґрунтований процес, який складається з ідентифікації небезпеки, характеристики небезпеки, оцінки впливу, характеристики ризику. *ЗАКОН УКРАЇНИ Про безпечність та якість харчових продуктів (ст.1) (Назва Закону в редакції Закону N 2809-IV від 06.09.2005) м. Київ, 23 грудня 1997 року N 771/97-ВР (Введено на підставі Закону N 2809-IV від 06.09.2005)*

Оцінка ризику – науково обґрунтований процес, який складається з ідентифікації небезпеки ГМО, характеристики небезпеки, оцінки впливу, характеристики ризику. *ЗАКОН УКРАЇНИ Про державну систему біобезпеки при створенні, випробуванні, транспортуванні та використанні генетично модифікованих організмів (ст.1), 31 травня 2007 року N 1103-V*

Оцінка ризику – науково обґрунтований процес, який складається з ідентифікації небезпеки, характеристики небезпеки, оцінки впливу, характеристики ризику. *ЗАКОН УКРАЇНИ Про безпечність та якість харчових продуктів (ст.1) (Назва Закону в редакції Закону N 2809-IV від 06.09.2005) м. Київ, 23 грудня 1997 року N 771/97-ВР (Введено на підставі Закону N 2809-IV від 06.09.2005)*

Оцінка ризику – оцінка вірогідності біологічних та економічних наслідків проникнення, укорінення або поширення патогенного агента на території України. *ЗАКОН УКРАЇНИ Про ветеринарну медицину (ст.1) м. Київ, 25 червня 1992 року N 2498-XII (Введено на підставі Закону N 361-V від 16.11.2006)*

Оцінка ризику – процес виявлення ризику та визначення можливих наслідків його виникнення для партнерства. *КАБІНЕТ МІНІСТРІВ УКРАЇНИ П О С Т А Н О В А Про затвердження Методики виявлення ризиків, пов'язаних з державно-приватним партнерством, їх оцінки та визначення форми управління ними (Методика, п.3) від 16 лютого 2011 р. N 232*

Оцінка ризику – процес встановлення величини ризику. *ДЕРЖАВНИЙ КОМІТЕТ ЯДЕРНОГО РЕГУЛЮВАННЯ УКРАЇНИ НАКАЗ Про затвердження Порядку проведення оцінки вразливості ядерних установок та ядерних матеріалів (Порядок, п.1.2) 30.11.2010 N 169*

Оцінка ризику – результат аналізу наявних відомостей та інформації про своїх клієнтів та їх діяльність, за яким визначається рівень ризику легалізації (відмивання) доходів, одержаних злочинним шляхом, або фінансування тероризму. Оцінка ризику здійснюється щодо всіх клієнтів, яким надаються фінансові або інші послуги. *ДЕРЖАВНИЙ КОМІТЕТ ФІНАНСОВОГО МОНІТОРИНГУ УКРАЇНИ НАКАЗ Про затвердження Критеріїв ризику*

легалізації (відмивання) доходів, одержаних злочинним шляхом, або фінансування тероризму (Критерії, п.4) 03.08.2010 N 126

Оцінка ризику – систематичне визначення ймовірності виникнення ризику і наслідків порушень законодавства України з питань митної справи у разі його виникнення. *ДЕРЖАВНА МИТНА СЛУЖБА УКРАЇНИ НАКАЗ Про затвердження Концепції створення, упровадження і розвитку системи аналізу та керування ризиками та Положення про систему аналізу й селекції факторів ризику при визначенні окремих форм митного контролю (Положення, розд.1) 27.05.2005 N 435*

Повідомлення про ризик

Повідомлення про ризик – взаємний обмін інформацією про ризик між спеціалістами з оцінки ризику, особами, що здійснюють управління ризиком, заінтересованими торговими партнерами та іншими заінтересованими сторонами. *ЗАКОН УКРАЇНИ Про забезпечення санітарного та епідемічного благополуччя населення (ст.1), 24 лютого 1994 року N 4004-XII (Введено згідно із Законом N 3078-IV від 15.11.2005)*

Повідомлення про ризик – обмін інформацією про ризик появи, поширення регульованого шкідливого організму. *ЗАКОН УКРАЇНИ Про карантин рослин (ст.1), 30 червня 1993 року N 3348-XII (Введено на підставі Закону N 3369-IV від 19.01.2006)*

Повідомлення про ризик – взаємний обмін інформацією про ризик ГМО між спеціалістами з оцінки ризику, особами, що здійснюють управління ризиком, заінтересованими торговими партнерами та іншими заінтересованими сторонами. *ЗАКОН УКРАЇНИ Про державну систему біобезпеки при створенні, випробуванні, транспортуванні та використанні генетично модифікованих організмів (ст.1), 31 травня 2007 року N 1103-V*

Повідомлення про ризик – взаємний обмін інформацією про ризик між спеціалістами з оцінки ризику, особами, що здійснюють управління ризиком, заінтересованими торговими партнерами та іншими заінтересованими сторонами. *ЗАКОН УКРАЇНИ Про безпечність та якість харчових продуктів (ст.1) (Назва Закону в редакції Закону N 2809-IV від 06.09.2005) м. Київ, 23 грудня 1997 року N 771/97-ВР (Введено на підставі Закону N 2809-IV від 06.09.2005)*

Повідомлення ризику

Повідомлення ризику – взаємний обмін інформацією про ризик між спеціалістами з оцінки ризику, особами, які здійснюють управління ризиком, торговими партнерами та іншими заінтересованими особами. *ЗАКОН УКРАЇНИ Про ветеринарну медицину (ст.1) м. Київ, 25 червня 1992 року N 2498-XII (Введено на підставі Закону N 361-V від 16.11.2006)*

Потенційний ризик

Потенційний ризик – ризик, який не виявив себе, але умови для його виникнення існують. *ДЕРЖАВНА МИТНА СЛУЖБА УКРАЇНИ НАКАЗ Про затвердження Концепції створення, упровадження і розвитку системи аналізу та керування ризиками та Положення про систему аналізу й селекції факторів*

ризик при визначенні окремих форм митного контролю (Положення, розд.1) 27.05.2005 N 435

Правовий ризик

Правовий ризик – ризик відсутності правового регулювання або зміна положень законів та/або інших нормативно-правових актів, що спричинять чи посилять кредитний ризик або ризик ліквідності. *ПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНОГО БАНКУ УКРАЇНИ П О С Т А Н О В А* Про затвердження Положення про порядок реєстрації договорів про членство або про участь у міжнародних платіжних системах (Положення, п.1.6) 15.04.2005 N 131 (Введено згідно з Постановою Національного банку N 444 від 27.11.2006)

Правовий ризик – ризик відсутності правового регулювання або зміна положень законів та/або інших нормативно-правових актів, що спричинять чи посилять кредитний ризик або ризик ліквідності. *ПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНОГО БАНКУ УКРАЇНИ П О С Т А Н О В А* Про затвердження Положення про порядок реєстрації договорів про членство або про участь у міжнародних платіжних системах та узгодження правил систем переказу коштів, створених банками-резидентами (Положення, п.7) 25.09.2007 N 348

Прийнятний ризик

Прийнятний ризик – ризик, який не перевищує на території об'єкта підвищеної небезпеки і/або за її межами гранично допустимого рівня. *ЗАКОН УКРАЇНИ* Про об'єкти підвищеної небезпеки (ст.1), 18 січня 2001 року N 2245-III

Прийнятний ризик – соціально, економічно, технічно і політично обґрунтований ризик, який не перевищує гранично допустимого рівня. *ЗАКОН УКРАЇНИ* Про основні засади державного нагляду (контролю) у сфері господарської діяльності (ст.1) м. Київ, 5 квітня 2007 року N 877-V

Прийнятний ризик – ризик, який не перевищує на території об'єкта підвищеної небезпеки і за його межами гранично допустимого рівня. *МІНІСТЕРСТВО ПРАЦІ ТА СОЦІАЛЬНОЇ ПОЛІТИКИ УКРАЇНИ НАКАЗ* Про затвердження Методики визначення ризиків та їх прийнятних рівнів для декларування безпеки об'єктів підвищеної небезпеки (Методика, п.7) 04.12.2002 N 637

Прийнятний – величина (значення) ризику, що не суперечить установленим лімітам доз для персоналу, а також лімітам і квотам доз (в умовах практики) та дозовим рівням припинення втручання для населення. *МІНІСТЕРСТВО ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я УКРАЇНИ НАКАЗ* Про затвердження державних санітарних правил “Основні санітарні правила забезпечення радіаційної безпеки України” (ОСНОВНІ САНІТАРНІ ПРАВИЛА, п.1.13) 02.02.2005 N 54

Профіль ризику

Профіль ризику – сукупність відомостей про сферу ризику, індикаторів ризику, а також вказівки із застосування необхідних заходів запобігання або мінімізації ризику. Залежно від регіону застосування профіль ризику за видами поділяється на: загальноукраїнський, регіональний і зональний. *ДЕРЖАВНА МИТНА СЛУЖБА УКРАЇНИ НАКАЗ* Про затвердження Концепції

створення, упровадження і розвитку системи аналізу та керування ризиками та Положення про систему аналізу й селекції факторів ризику при визначенні окремих форм митного контролю (Положення, розд.1) 27.05.2005 N 435

Процес управління ризиками

Процес управління ризиками – визначення управління ризиками як процесу наведено у главі 1 цих Методичних рекомендацій. *ПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНОГО БАНКУ УКРАЇНИ П О С Т А Н О В А* Про схвалення Методичних рекомендацій щодо організації та функціонування систем ризик-менеджменту в банках України (Методичні рекомендації, п.1.8) 02.08.2004 N 361

Регулятивний ризик

Регулятивний ризик – ризик зміни нормативів діяльності організації внаслідок змін нормативів органами законодавчої та вищої влади. *ПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНОГО БАНКУ УКРАЇНИ ПОСТАНОВА* Про затвердження Положення про операції банків з вексями *ПОЛОЖЕННЯ* Про операції банків з вексями (Розд.I, Глава 2, п.2) N 258 від 28.05.99 р., реєстр. N 653 від 01.06.99 р. (див. текст) (Положення втратило чинність на підставі Постанови Національного банку N 508 від 16.12.2002)

Рівень ризику

Рівень ризику – ступінь міри ризику легалізації (відмивання) доходів, одержаних злочинним шляхом, або фінансування тероризму, встановлений суб'єктом стосовно клієнта, що може набувати значень “низький”, “середній” та “високий”. *ДЕРЖАВНИЙ КОМІТЕТ ФІНАНСОВОГО МОНІТОРИНГУ УКРАЇНИ Н А К А З* Про затвердження Критеріїв ризику легалізації (відмивання) доходів, одержаних злочинним шляхом, або фінансування тероризму (Критерії, п.4) 03.08.2010 N 126

Ризик

Ризик – дії, не передбачені правилами, якими слід керуватися у визначеній несприятливій ситуації, усвідомлено розпочаті з метою запобігання або зменшення шкоди людям, судну або вантажу, яка може бути заподіяна їм, якщо в умовах конкретної небезпеки немає можливості діяти у відповідності з установленими правилами. *МІНІСТЕРСТВО ТРАНСПОРТУ ТА ЗВ'ЯЗКУ УКРАЇНИ Н А К А З* Про затвердження Положення про класифікацію, порядок розслідування та обліку аварійних морських подій із суднами (Положення, п.1.4) 29.05.2006 N 516

Ризик – ймовірність недекларування (неповного декларування) платником податків податкових зобов'язань, невиконання платником податків іншого законодавства, контроль за яким покладено на органи державної податкової служби. *ПОДАТКОВИЙ КОДЕКС УКРАЇНИ (ст.14) м. Київ, 2 грудня 2010 року N 2755-VI*

Ризик – ймовірність успішного вчинення протиправних дій правопорушниками щодо ядерної установки та ядерних матеріалів, ядерних матеріалів при їх перевезенні. *ДЕРЖАВНИЙ КОМІТЕТ ЯДЕРНОГО РЕГУЛЮВАННЯ УКРАЇНИ Н А К А З* Про затвердження Порядку проведення оцінки вразливості ядерних установок та ядерних матеріалів (Порядок, п.1.2) 30.11.2010 N 169

Ризик – імовірність виникнення обставин, що обумовлюють аварійні події. *МІНІСТЕРСТВО ТРАНСПОРТУ УКРАЇНИ НАКАЗ Про затвердження Положення про систему управління безпекою судноплавства на морському і річковому транспорті (Положення, п.1.7) 20.11.2003 N 904*

Ризик – імовірність недодержання законодавства України з питань митної справи. Ризики поділяються на два типи: виявлений та потенційний. *ДЕРЖАВНА МИТНА СЛУЖБА УКРАЇНИ НАКАЗ Про затвердження Концепції створення, упровадження і розвитку системи аналізу та керування ризиками та Положення про систему аналізу й селекції факторів ризику при визначенні окремих форм митного контролю (Положення, розд.1) 27.05.2005 N 435*

Ризик – імовірність шкідливої дії чинника, що може знаходитися в організмі, популяції або в екологічній системі. *МІНІСТЕРСТВО ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я УКРАЇНИ Національний план дій з гігієни довкілля на 2000 – 2005 роки (п.2) від 02.10.2000*

Ризик – кількісна міра (імовірність) завдати шкоду внаслідок певних подій, в тому числі внаслідок опромінення. Визначається кількістю випадків на певну кількість населення. *ГОЛОВНИЙ ДЕРЖАВНИЙ САНІТАРНИЙ ЛІКАР УКРАЇНИ ПЕРШИЙ ЗАСТУПНИК МІНІСТРА ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я УКРАЇНИ ПОСТОАНОВА Про введення в дію Державних гігієнічних нормативів “Норми радіаційної безпеки України (НРБУ-97)” (Додаток 11) N 62 від 01.12.97 р.*

Ризик – кількісна міра небезпеки, що враховує ймовірність виникнення негативних наслідків від здійснення господарської діяльності та можливий розмір втрат від них. *ЗАКОН УКРАЇНИ Про основні засади державного нагляду (контролю) у сфері господарської діяльності (ст.1) м. Київ, 5 квітня 2007 року N 877-V*

Ризик – кількісна міра небезпеки, що враховує ймовірність виникнення негативних наслідків від здійснення господарської діяльності та можливий розмір втрат від них. *МІНІСТЕРСТВО ІНФРАСТРУКТУРИ УКРАЇНИ НАКАЗ Про затвердження Положення про систему управління безпекою руху поїздів у Державній адміністрації залізничного транспорту України (Положення, п.1.4) 01.04.2011 N 27*

Ризик – комбінація імовірності і ступеня тяжкості травми або шкоди для здоров'я, яка може виникнути в небезпечній ситуації. *КАБІНЕТ МІНІСТРІВ УКРАЇНИ ПОСТОАНОВА Про затвердження Технічного регламенту безпеки машин та устаткування (Технічний регламент, п.2) від 12 жовтня 2010 р. N 933*

Ризик – математично виражене очікування негативних наслідків від діяльності, що проваджується. *ДЕРЖАВНИЙ КОМІТЕТ ЯДЕРНОГО РЕГУЛЮВАННЯ УКРАЇНИ НАКАЗ Про затвердження Вимог до оцінки безпеки атомних станцій (Вимоги, п.1.5) 22.09.2010 N 124*

Ризик – міра можливості порушення рівня здоров'я людей у зв'язку з дією шкідливого чинника. *МІНІСТЕРСТВО ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я УКРАЇНИ НАКАЗ Про затвердження методичних рекомендацій “Вивчення, оцінка і зменшення ризику інгаляційного і перкутанного впливу пестицидів на осіб, які*

працюють з ними або можуть зазнавати впливу під час і після хімічного захисту рослин та інших об'єктів" (Методичні рекомендації, розд.2) 13.05.2009 N 324

Ризик – можлива подія, дія та/або бездіяльність партнера, що можуть призвести до негативних наслідків. *КАБІНЕТ МІНІСТРІВ УКРАЇНИ П О С Т А Н О В А* Про затвердження Методики виявлення ризиків, пов'язаних з державно-приватним партнерством, їх оцінки та визначення форми управління ними (Методика, п.3) від 16 лютого 2011 р. N 232

Ризик – можливість виникнення негативної події та вірогідні масштаби її наслідків протягом певного періоду часу. *ЗАКОН УКРАЇНИ* Про ветеринарну медицину (ст.1) м. Київ, 25 червня 1992 року N 2498-XII (Введено на підставі Закону N 361-V від 16.11.2006)

Ризик – можливість виникнення певної події, настання якої призводить до фінансових чи іншого виду втрат членів та/або учасників платіжної системи. *ПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНОГО БАНКУ УКРАЇНИ П О С Т А Н О В А* Про затвердження Правил Національної системи масових електронних платежів (Правила, гл.2) 10.12.2004 N 620

Ризик – можливість виникнення та вірогідні масштаби наслідків від негативного впливу на здоров'я людини та довкілля при здійсненні генетично-інженерної діяльності та поводженні з ГМО протягом певного періоду часу. *З А К О Н У К Р А Ї Н И* Про державну систему біобезпеки при створенні, випробуванні, транспортуванні та використанні генетично модифікованих організмів (ст.1), 31 травня 2007 року N 1103-V

Ризик – можливість виникнення та вірогідні масштаби наслідків від негативного впливу об'єктів санітарних заходів протягом певного періоду часу. *ЗАКОН УКРАЇНИ* Про безпечність та якість харчових продуктів (ст.1) (Назва Закону в редакції Закону N 2809-IV від 06.09.2005) м. Київ, 23 грудня 1997 року N 771/97-ВР (Введено на підставі Закону N 2809-IV від 06.09.2005)

Ризик – можливість виникнення та вірогідні масштаби наслідків від негативного впливу на здоров'я людини та довкілля при здійсненні генетично-інженерної діяльності та поводженні з ГМО протягом певного періоду часу. *З А К О Н У К Р А Ї Н И* Про державну систему біобезпеки при створенні, випробуванні, транспортуванні та використанні генетично модифікованих організмів (ст.1), 31 травня 2007 року N 1103-V

Ризик – можливість виникнення та вірогідні масштаби наслідків від негативного впливу об'єктів санітарних заходів протягом певного періоду часу. *ЗАКОН УКРАЇНИ* Про безпечність та якість харчових продуктів (ст.1) (Назва Закону в редакції Закону N 2809-IV від 06.09.2005) м. Київ, 23 грудня 1997 року N 771/97-ВР (Введено на підставі Закону N 2809-IV від 06.09.2005)

Ризик – можливість виникнення та вірогідні масштаби наслідків негативного впливу протягом певного періоду часу. *З А К О Н У К Р А Ї Н И* Про стандарти, технічні регламенти та процедури оцінки відповідності (ст.1) м. Київ, 1 грудня 2005 року N 3164-IV

Ризик – можливість наявності та вірогідний масштаб наслідків несприятливої події протягом визначеного періоду. *ЗАКОН УКРАЇНИ* Про

карантин рослин (ст.1), 30 червня 1993 року N 3348-XII (Введено на підставі Закону N 3369-IV від 19.01.2006)

Ризик – оцінений потенціал несприятливих наслідків через вплив факторів небезпеки. *МІНІСТЕРСТВО ТРАНСПОРТУ ТА ЗВ'ЯЗКУ УКРАЇНИ НАКАЗ* Про затвердження Правил інформаційного забезпечення системи управління безпекою польотів повітряних суден цивільної авіації України (Правила, п.1.7) 19.03.2009 N 295

Ризик – потенційна можливість реалізації загрози; числове значення ризику отримують перемноженням ймовірності виникнення події на ймовірність її конкретного наслідку. *ДЕРЖАВНИЙ КОМІТЕТ ЯДЕРНОГО РЕГУЛЮВАННЯ УКРАЇНИ* Облік та контроль ядерного матеріалу, фізичний захист ядерного матеріалу і ядерних установок. Тлумачний словник українських термінів. Словники термінів: українсько-англо-російський, русско-украинско-английский, english-russian-ukrainian НП 306.7.086-2004 (ТЛУМАЧНИЙ СЛОВНИК УКРАЇНСЬКИХ ТЕРМІНІВ) 08.06.2004 N 101

Ризик – поява обставин, що обумовлюють виникнення надзвичайних (транспортних) подій. *МІНІСТЕРСТВО ТРАНСПОРТУ УКРАЇНИ НАКАЗ* Про затвердження Типового положення про Систему управління безпекою руху на автомобільному транспорті (на всіх рівнях – міністерство – підприємство) (Типове положення, розд. 2) 12.11.2003 N 877

Ризик – поява обставин, що обумовлюють виникнення надзвичайних ситуацій. *МІНІСТЕРСТВО ТРАНСПОРТУ ТА ЗВ'ЯЗКУ УКРАЇНИ НАКАЗ* Про затвердження Положення про систему управління безпекою руху поїздів у Державній адміністрації залізничного транспорту України (Положення, розд.3) 14.09.2004 N 818

Ризик – поява обставин, що обумовлюють виникнення надзвичайних ситуацій. *МІНІСТЕРСТВО ТРАНСПОРТУ ТА ЗВ'ЯЗКУ УКРАЇНИ НАКАЗ* Про затвердження нормативних документів щодо класифікації, обліку та порядку розслідування транспортних подій (Порядок розслідування транспортних подій на підприємствах міжгалузевого промислового залізничного транспорту України, що належать до сфери правління Міністерства транспорту та зв'язку України, п.1.4) 01.03.2010 N 113

Ризик – поява обставин, що обумовлюють виникнення особливих ситуацій у польоті. *МІНІСТЕРСТВО ТРАНСПОРТУ УКРАЇНИ НАКАЗ* Про затвердження Положення про систему управління безпекою польотів на авіаційному транспорті (Положення, п.1.10) 19.08.2003 N 650 (Наказ втратив чинність на підставі Наказу Міністерства транспорту та зв'язку N 19 від 10.01.2006)

Ризик – поява обставин, що обумовлюють виникнення особливих ситуацій у польоті. *ДЕРЖАВНА СЛУЖБА УКРАЇНИ НАГЛЯДУ ЗА ЗАБЕЗПЕЧЕННЯМ БЕЗПЕКИ АВІАЦІЇ НАКАЗ* Про затвердження Положення про систему управління безпекою польотів на авіаційному транспорті (Положення, п.1.9) 25.11.2005 N 895

Ризик – ступінь імовірності певної негативної події, яка може відбутися в певний час або за певних обставин на території об'єкта підвищеної небезпеки

і/або за його межами. *ЗАКОН УКРАЇНИ Про об'єкти підвищеної небезпеки (ст.1), 18 січня 2001 року N 2245-III*

Ризик – ступінь імовірності певної негативної події, яка може відбутися в певний час або за певних обставин на території об'єкта підвищеної небезпеки та/або за його межами. *МІНІСТЕРСТВО ПРАЦІ ТА СОЦІАЛЬНОЇ ПОЛІТИКИ УКРАЇНИ НАКАЗ Про затвердження Методики визначення ризиків та їх прийнятних рівнів для декларування безпеки об'єктів підвищеної небезпеки (Методика, п.7) 04.12.2002 N 637*

Ризик – сукупність даних із підтвердженням причинно-наслідковим зв'язком про розвиток побічних реакцій лікарського засобу, зокрема внаслідок прояву небезпечних властивостей лікарського засобу і небезпечних факторів у когорті, яка застосовувала лікарський засіб, та про небажаний вплив лікарського засобу на навколишнє середовище. *МІНІСТЕРСТВО ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я УКРАЇНИ НАКАЗ Про затвердження Порядку здійснення нагляду за побічними реакціями лікарських засобів, дозволених до медичного застосування (Порядок, розд.2) 27.12.2006 N 898*

Ризик (risk) – комбінація повної ймовірності або частоти події з негативним ефектом, що обумовлена небезпекою або серйозністю цього ефекту. *ДЕРЖАВНА СЛУЖБА УКРАЇНИ З НАГЛЯДУ ЗА ЗАБЕЗПЕЧЕННЯМ БЕЗПЕКИ АВІАЦІЇ НАКАЗ Про затвердження Положення про нагляд за безпекою польотів при організації повітряного руху (Положення, п.1.5) 05.12.2005 N 917*

Ризики – ймовірність втрати цінностей (об'єктів прав власності, фінансових, матеріальних, інформаційних, товарних ресурсів суб'єктів господарювання) в результаті діяльності, якщо обставини та умови проведення діяльності будуть змінюватися у напрямі, який відрізняється від передбаченого планами і розрахунками. *РАДА ЦЕНТРАЛЬНОЇ СПІЛКИ СПОЖИВЧИХ ТОВАРИСТВ УКРАЇНИ VI збори XIX скликання ПОСТАНОВА Про Концепцію економічної безпеки споживчої кооперації України (Концепція, п.1) 12.11.2008 р.*

Ризики – небезпека (загроза, уразливі місця) для суб'єктів первинного фінансового моніторингу бути використаними клієнтами при наданні ними послуг відповідно до характеру їхньої діяльності з метою легалізації (відмивання) доходів, одержаних злочинним шляхом, або фінансування тероризму. *ЗАКОН УКРАЇНИ Про запобігання та протидію легалізації (відмиванню) доходів, одержаних злочинним шляхом (ст.1), 28 листопада 2002 року N 249-IV (Введено на підставі Закону N 2258-VI від 18.05.2010)*

Ризики – це ймовірності настання подій, які негативно впливатимуть на здатність Державного казначейства, його структурних підрозділів та працівників виконувати відповідні функції, процеси, операції, або матимуть негативні фінансово-господарські, юридичні та/або інші наслідки. *МІНІСТЕРСТВО ФІНАНСІВ УКРАЇНИ ДЕРЖАВНЕ КАЗНАЧЕЙСТВО УКРАЇНИ НАКАЗ Про затвердження Термінологічної бази системи внутрішнього контролю та аудиту Державного казначейства України (Термінологічна база, п.12) 07.10.2008 N 417*

Ризик (risk) – комбінація повної імовірності або частоти події з негативним ефектом, що обумовлена небезпекою або серйозністю цього ефекту. *МІНІСТЕРСТВО ТРАНСПОРТУ ТА ЗВ'ЯЗКУ УКРАЇНИ НАКАЗ Про затвердження Правил сертифікації суб'єктів, що надають послуги з аеронавігаційного обслуговування (Правила, п.1.7) 22.01.2007 N 42*

Ризик (з точки зору Національного банку)

Ризик (з точки зору Національного банку) – це ймовірність того, що події, очікувані або неочікувані, можуть мати негативний вплив на капітал та/або надходження банку. *ПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНОГО БАНКУ УКРАЇНИ ПОСТАНОВА Про схвалення Методичних рекомендацій щодо організації та функціонування систем ризик-менеджменту в банках України (Методичні рекомендації, п.1.8) 02.08.2004 N 361*

Ризик (з точки зору банку)

Ризик (з точки зору банку) – це потенційна можливість недоотримання доходів або зменшення ринкової вартості капіталу банку внаслідок несприятливого впливу зовнішніх або внутрішніх факторів. Такі збитки можуть бути прямими (втрата доходів або капіталу) чи непрямими (накладення обмежень на здатність організації досягати своїх бізнес-цілей). Зазначені обмеження стримують здатність банку здійснювати свою поточну діяльність або використовувати можливості для розширення бізнесу. *ПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНОГО БАНКУ УКРАЇНИ ПОСТАНОВА Про схвалення Методичних рекомендацій щодо організації та функціонування систем ризик-менеджменту в банках України (Методичні рекомендації, п.1.8) 02.08.2004 N 361*

Ризик (узагальнений ризик)

Ризик (узагальнений ризик) – міра шкоди для здоров'я людини, що опинилася у сфері дії опромінення, яка чисельно дорівнює добутку двох величин: ймовірності опромінення в одиницю часу (рік); ймовірності реалізації радіологічних стохастичних та нестохастичних (детермінованих, гострих клінічних) наслідків для здоров'я осіб, що можуть стати об'єктами цього опромінення. Числове значення ймовірності нестохастичних наслідків опромінення дорівнює одиниці, якщо величина цього опромінення перевищує відповідні дозові пороги, в протилежному випадку – ця ймовірність приймається рівною нулю. *МІНІСТЕРСТВО ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я УКРАЇНИ НАКАЗ Про затвердження державних санітарних правил “Основні санітарні правила забезпечення радіаційної безпеки України” (ОСНОВНІ САНІТАРНІ ПРАВИЛА, п.1.13) 02.02.2005 N 54*

Ризик, який ігнорується

Ризик, який ігнорується – мінімальне значення ризику опромінення, яке береться до уваги. *МІНІСТЕРСТВО ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я УКРАЇНИ НАКАЗ Про затвердження державних санітарних правил “Основні санітарні правила забезпечення радіаційної безпеки України” (ОСНОВНІ САНІТАРНІ ПРАВИЛА, п.1.13) 02.02.2005 N 54*

Ризик репутації

Ризик репутації – це наявний або потенційний ризик для надходжень та капіталу, який виникає через несприятливе сприйняття іміджу фінансової установи клієнтами, контрагентами, акціонерами (учасниками) або органами нагляду. Це впливає на спроможність банку встановлювати нові відносини з контрагентами, надавати нові послуги або підтримувати існуючі відносини. Цей ризик може призвести банк (або його керівників) до фінансових втрат або зменшення клієнтської бази, у тому числі до притягнення до адміністративної, цивільної або кримінальної відповідальності. Ризик репутації має місце на всіх рівнях організації, і тому банки мають відповідально ставитися до своїх взаємовідносин із клієнтами та суспільством. *ПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНОГО БАНКУ УКРАЇНИ МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ з інспектування банків “Система оцінки ризиків” (розд. Категорії ризику) 15.03.2004 N 104*

Ризик репутації – це наявний або потенційний ризик для надходжень і капіталу, який виникає через несприятливе сприйняття іміджу банку клієнтами, контрагентами, акціонерами (учасниками) або органами нагляду, який впливає на спроможність банку встановлювати нові відносини з контрагентами, надавати нові послуги або підтримувати наявні відносини, та може призвести банк (або його керівників) до фінансових втрат або зменшення клієнтської бази, притягнення до адміністративної, цивільної або кримінальної відповідальності. *ПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНОГО БАНКУ УКРАЇНИ П О С Т А Н О В А Про затвердження Положення про здійснення банками фінансового моніторингу (Положення, п.1.2) 14.05.2003 N 189*

Розподіл ризиків

Розподіл ризиків – визначення партнера, який здійснюватиме управління відповідним ризиком у ході партнерства. *КАБІНЕТ МІНІСТРІВ УКРАЇНИ П О С Т А Н О В А Про затвердження Методики виявлення ризиків, пов’язаних з державно-приватним партнерством, їх оцінки та визначення форми управління ними (Методика, п.3) від 16 лютого 2011 р. N 232*

Серйозний ризик

Серйозний ризик – будь-яка загроза суспільним інтересам, що потребує оперативного втручання державних органів, у тому числі така, наслідки якої не виявляються негайно. *З А К О Н У К Р А Ї Н И Про загальну безпечність нехарчової продукції (ст.1) м. Київ, 2 грудня 2010 року N 2736-VI*

Системний ризик

Системний ризик – ризик того, що неспроможність одного з учасників платіжної системи виконати свої зобов’язання або порушення функціонування самої системи призведе до нездатності інших учасників платіжної системи або фінансових інститутів інших сегментів фінансової системи виконати свої зобов’язання належним чином. *ПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНОГО БАНКУ УКРАЇНИ П О С Т А Н О В А Про затвердження Положення про порядок реєстрації договорів про членство або про участь у міжнародних платіжних системах (Положення, п.1.6) 15.04.2005 N 131 (Введено згідно з Постановою Національного банку N 444 від 27.11.2006)*

Системний ризик – ризик того, що неспроможність одного з учасників платіжної системи виконати свої зобов'язання або що порушення функціонування самої системи призведе до нездатності інших учасників платіжної системи або фінансових інститутів інших складових фінансової системи виконати свої зобов'язання належним чином. *ПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНОГО БАНКУ УКРАЇНИ П О С Т А Н О В А* Про затвердження Положення про порядок реєстрації договорів про членство або про участь у міжнародних платіжних системах та узгодження правил систем переказу коштів, створених банками-резидентами (Положення, п.7) 25.09.2007 N 348

Соціальний ризик

Соціальний ризик – міра загрози заподіяння шкоди життю й здоров'ю певної кількості людей унаслідок транспортної пригоди. (ОСТ 32.95-97. Безопасность движения поездов и подвижного состава железных дорог. Термины и определения, п. 3.5.4) *МІНІСТЕРСТВО ТРАНСПОРТУ УКРАЇНИ НАКАЗ* Про затвердження Рекомендацій щодо вживання термінів та визначень з безпеки руху поїздів (Рекомендації, розд.3) 03.06.2004 N 464

Селекція ризиків

Селекція ризиків – розподіл ризиків за типами. *ДЕРЖАВНА МИТНА СЛУЖБА УКРАЇНИ НАКАЗ* Про затвердження Концепції створення, впровадження і розвитку системи аналізу та керування ризиками та Положення про систему аналізу й селекції факторів ризику при визначенні окремих форм митного контролю (Положення, розд.1) 27.05.2005 N 435

Стратегічний ризик

Стратегічний ризик – це наявний або потенційний ризик для надходжень та капіталу, який виникає через неправильні управлінські рішення, неналежну реалізацію рішень і неадекватне реагування на зміни в бізнес-середовищі. Цей ризик виникає внаслідок несумісності: стратегічних цілей банку; бізнес-стратегій, розроблених для досягнення цих цілей; ресурсів, задіяних для досягнення цих цілей; якості їх реалізації. *ПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНОГО БАНКУ УКРАЇНИ МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ* з інспектування банків “Система оцінки ризиків” (розд. Категорії ризику) 15.03.2004 N 104

Ступінь ризику

Ступінь ризику – рівень небезпеки (загрози) суспільним інтересам, що становить або може становити продукція. *ЗАКОН УКРАЇНИ* Про загальну безпечність нехарчової продукції (ст.1) м. Київ, 2 грудня 2010 року N 2736-VI

Ступінь ризику – числове значення, яке показує ймовірність порушення законодавства з питань митної справи в конкретному випадку та визначає адекватні цьому ризикові форми контролю. *ДЕРЖАВНА МИТНА СЛУЖБА УКРАЇНИ НАКАЗ* Про затвердження Порядку розроблення профілів ризику (Порядок, п.1.2) 22.12.2010 N 1514

Ступінь ризику – результат кількісної оцінки ризику. *МІНІСТЕРСТВО ФІНАНСІВ УКРАЇНИ НАКАЗ* Про затвердження Порядку здійснення аналізу та оцінки ризиків, розроблення і реалізації заходів з управління ризиками в митній службі України (Порядок, п.1.3) 24.05.2012 № 597

Сфера ризику

Сфера ризику – окремі згруповані об'єкти аналізу, щодо яких необхідно застосувати окрему форму митного контролю або їх сукупність. *ДЕРЖАВНА МИТНА СЛУЖБА УКРАЇНИ Н А К А З Про затвердження Концепції створення, упровадження і розвитку системи аналізу та керування ризиками та Положення про систему аналізу й селекції факторів ризику при визначенні окремих форм митного контролю (Положення, розд.1) 27.05.2005 N 435*

Управління ризиком

Управління ризиками – діяльність, пов'язана із ідентифікацією, аналізом ризиків та прийняттям рішень, які мінімізують негативні наслідки настання ризикових подій, метою якої є найбільш раннє виявлення можливих недоліків, порушень, неефективного використання ресурсів під час виконання Державним казначейством адміністративної, фінансово-господарської, технологічної роботи. *МІНІСТЕРСТВО ФІНАНСІВ УКРАЇНИ ДЕРЖАВНЕ КАЗНАЧЕЙСТВО УКРАЇНИ Н А К А З Про затвердження Термінологічної бази системи внутрішнього контролю та аудиту Державного казначейства України (Термінологічна база, п.13) 07.10.2008 N 417*

Управління ризиками – заходи, які здійснюються суб'єктами первинного фінансового моніторингу, з визначення, оцінки, моніторингу, контролю ризиків, що спрямовані на їх зменшення до прийнятного рівня. *ЗАКОН УКРАЇНИ Про запобігання та протидію легалізації (відмиванню) доходів, одержаних злочинним шляхом (ст.1), 28 листопада 2002 року N 249-IV (Введено на підставі Закону N 2258-VI від 18.05.2010)*

Управління ризиками – процес вивчення та упередження можливості втрати бюджетних надходжень, а також удосконалення методів виявлення та усунення порушень податкового та валютного законодавства. *ДЕРЖАВНА ПОДАТКОВА АДМІНІСТРАЦІЯ УКРАЇНИ Н А К А З Про затвердження Методичних рекомендацій щодо організації проведення перевірок підприємств, які входять до складу фінансово-промислових груп, інших об'єднань та великих платників податків (Методичні рекомендації, розд. Визначення термінів) 16.07.2007 N 432*

Управління ризиками – процес визначення заходів, які здійснюються з метою зменшення рівня ризику. *ЗАКОН УКРАЇНИ Про карантин рослин (ст.1), 30 червня 1993 року N 3348-XII (Введено на підставі Закону N 3369-IV від 19.01.2006)*

Управління ризиками – систематичний процес, завдяки якому банк виявляє (ідентифікує) власні ризики, оцінює їх величину, здійснює їх моніторинг, контролює свої ризикові позиції та бере до уваги відносини між різними категоріями ризику. *ПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНОГО БАНКУ УКРАЇНИ П О С Т А Н О В А Про схвалення Методичних рекомендацій щодо вдосконалення корпоративного управління в банках України (Методичні рекомендації, п.1.12) 28.03.2007 N 98*

Управління ризиком – процес вибору альтернативних рішень на підставі результатів оцінки ризику та, у разі необхідності, вибору і впровадження відповідних засобів управління (контролю), включаючи

регуляторні заходи. *ЗАКОН УКРАЇНИ Про забезпечення санітарного та епідемічного благополуччя населення (ст.1), 24 лютого 1994 року N 4004-XII (Введено згідно із Законом N 3078-IV від 15.11.2005)*

Управління ризиком – процес вибору альтернативних рішень на підставі результатів оцінки ризику ГМО та в разі необхідності вибору і впровадження відповідних засобів управління (контролю), включаючи регуляторні заходи. *ЗАКОН УКРАЇНИ Про державну систему біобезпеки при створенні, випробуванні, транспортуванні та використанні генетично модифікованих організмів (ст.1), 31 травня 2007 року N 1103-V*

Управління ризиком – процес вибору альтернативних рішень на підставі результатів оцінки ризику та в разі необхідності вибору і впровадження відповідних засобів управління (контролю), включаючи регуляторні заходи. *ЗАКОН УКРАЇНИ Про безпечність та якість харчових продуктів (ст.1) (Назва Закону в редакції Закону N 2809-IV від 06.09.2005), 23 грудня 1997 року N 771/97-ВР (Введено на підставі Закону N 2809-IV від 06.09.2005)*

Управління ризиком – процес вибору альтернативних рішень на підставі результатів оцінки ризику та, у разі необхідності, вибору і впровадження відповідних засобів управління (контролю), включаючи регуляторні заходи. *ЗАКОН УКРАЇНИ Про забезпечення санітарного та епідемічного благополуччя населення (ст.1), 24 лютого 1994 року N 4004-XII (Введено згідно із Законом N 3078-IV від 15.11.2005)*

Управління ризиком – процес вибору альтернативних рішень на підставі результатів оцінки ризику ГМО та в разі необхідності вибору і впровадження відповідних засобів управління (контролю), включаючи регуляторні заходи. *ЗАКОН УКРАЇНИ Про державну систему біобезпеки при створенні, випробуванні, транспортуванні та використанні генетично модифікованих організмів (ст.1), 31 травня 2007 року N 1103-V*

Управління ризиком – процес вибору альтернативних рішень на підставі результатів оцінки ризику та в разі необхідності вибору і впровадження відповідних засобів управління (контролю), включаючи регуляторні заходи. *ЗАКОН УКРАЇНИ Про безпечність та якість харчових продуктів (ст.1) (Назва Закону в редакції Закону N 2809-IV від 06.09.2005), 23 грудня 1997 року N 771/97-ВР (Введено на підставі Закону N 2809-IV від 06.09.2005)*

Управління ризиком – процес ідентифікації, вибору та здійснення заходів, що застосовуються з метою зниження ризику. *ЗАКОН УКРАЇНИ Про ветеринарну медицину (ст.1) м. Київ, 25 червня 1992 року N 2498-XII (Введено на підставі Закону N 361-V від 16.11.2006)*

Управління ризиком – процес прийняття рішень і здійснення заходів, спрямованих на забезпечення мінімально можливого ризику. *ЗАКОН УКРАЇНИ Про об'єкти підвищеної небезпеки (ст.1), 18 січня 2001 року N 2245-III*

Управління ризиком – процес ухвалення рішення, який враховує політичні, соціальні, економічні міркування та технічні фактори з відповідною інформацією за оцінкою ризику, яка пов'язана з деякою небезпекою, з метою розробки, аналізу та порівняння варіантів з нормуванням й без нього та вибору й впровадження оптимальних рішень та дій для захисту від даної небезпеки.

МІНІСТЕРСТВО ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я УКРАЇНИ ДЕРЖАВНА САНІТАРНО-ЕПІДЕМІОЛОГІЧНА СЛУЖБА Н А К А З Про затвердження Інструкції щодо визначення допустимих термінів роботи працюючих у шкідливих умовах (Інструкція, розд.2) 12.12.2006 N 820

Управління ризиком – розроблення та здійснення оптимальних заходів для запобігання виникненню ризиків та ліквідації наслідків їх виникнення. *КАБІНЕТ МІНІСТРІВ УКРАЇНИ П О С Т А Н О В А Про затвердження Методики виявлення ризиків, пов'язаних з державно-приватним партнерством, їх оцінки та визначення форми управління ними (Методика, п.3) від 16 лютого 2011 р. N 232*

Фактори ризику

Фактор ризику – суттєва обставина, яка сприяє виникненню небезпечної ситуації (ризик). *МІНІСТЕРСТВО ТРАНСПОРТУ УКРАЇНИ Н А К А З Про затвердження Положення про систему управління безпекою судноплавства на морському і річковому транспорті (Положення, п.1.7) 20.11.2003 N 904*

Фактори ризику – обставини, які можуть призвести до часткової або повної втрати коштів клієнта, у тому числі за рахунок зниження вартості цінних паперів. *ДЕРЖАВНА КОМІСІЯ З ЦІННИХ ПАПЕРІВ ТА ФОНДОВОГО РИНКУ Р І Ш Е Н Н Я Про затвердження Правил (умов) здійснення діяльності з торгівлі цінними паперами: брокерської діяльності, дилерської діяльності, андеррайтингу, управління цінними паперами (Правила, розд.2, п.1) 12.12.2006 N 1449*

Фактори ризику – негативні чинники, що провокують або збільшують ризик розвитку певних ефектів (захворювань). *МІНІСТЕРСТВО ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я УКРАЇНИ Н А К А З Про затвердження методичних рекомендацій “Оцінка ризику для здоров'я населення від забруднення атмосферного повітря” (Методичні рекомендації, розд.2) 13.04.2007 N 184*

Фактори ризику – можливі порушення, недоліки та проблеми, які негативно вплинули, або можуть вплинути на рівень управління діяльністю суб'єкту господарювання, виконання ним поставлених цілей і завдань, ефективне використання ресурсів, результати фінансово-господарської діяльності тощо, а також можливі резерви для підвищення ефективності та покращення фінансових і виробничих результатів діяльності суб'єкту господарювання. *ГОЛОВНЕ КОНТРОЛЬНО-РЕВІЗІЙНЕ УПРАВЛІННЯ УКРАЇНИ Н А К А З Про затвердження Методики (Методика проведення органами державної контрольно-ревізійної служби державного фінансового аудиту діяльності суб'єктів господарювання, п.1.2) 09.10.2007 N 232*

Характеристика ризику

Характеристика ризику – завершальний етап оцінки ризику, на якому узагальнюються дані попередніх етапів і пов'язаних з ними невизначеностей з метою обґрунтування висновків і рекомендацій, необхідних для управління ризиком. *МІНІСТЕРСТВО ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я УКРАЇНИ Н А К А З Про затвердження методичних рекомендацій “Оцінка ризику для здоров'я*

населення від забруднення атмосферного повітря” (Методичні рекомендації, розд.2) 13.04.2007 N 184

Чинник ризику

Чинник ризику – чинник, що належить до залізничної транспортної системи чи до зовнішнього середовища і створює потенційну можливість настання початкових подій. (ОСТ 32.95-97. Безопасность движения поездов и подвижного состава железных дорог. Термины и определения, п. 3.5.6) *МІНІСТЕРСТВО ТРАНСПОРТУ УКРАЇНИ Н А К А З Про затвердження Рекомендацій щодо вживання термінів та визначень з безпеки руху поїздів (Рекомендації, розд.3) 03.06.2004 N 464*

Юридичний ризик

Юридичний ризик – це наявний або потенційний ризик для надходжень та капіталу, який виникає через порушення або недотримання банком вимог законів, нормативно-правових актів, угод, прийнятої практики або етичних норм, а також через можливість двозначного їх тлумачення. Банківські установи наражаються на юридичний ризик через те, що мають відносини з великою кількістю зацікавлених сторін, наприклад, клієнтами, контрагентами, посередниками тощо, органами нагляду, податковими та іншими уповноваженими органами. Юридичний ризик може призвести до сплати штрафних санкцій та адміністративних стягнень, необхідності грошового відшкодування збитків, погіршення репутації, погіршення позицій банку на ринку, звуження можливостей для розвитку і зменшення можливостей правового забезпечення виконання угод. *ПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНОГО БАНКУ УКРАЇНИ МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ з інспектування банків “Система оцінки ризиків” (розд. Категорії ризику) 15.03.2004 N 104*

Юридичний ризик – це ймовірність того, що судові процеси, несприятливі судові рішення або контракти, проти яких не можна висунути претензії в суді, можуть перервати операції або погано вплинути на них чи на стан банку. *БАНК МІЖНАРОДНИХ РОЗРАХУНКІВ Належне ставлення банків до клієнтів (стандарти Базельського комітету банківського нагляду) (п.13) від 01.10.2001*

Якісна оцінка ризику

Якісна оцінка ризику – оцінка, результати якої стосовно вірогідності настання подій або масштабів їх наслідків, пов'язаних з предметом оцінки ризику, визначаються такими якісними термінами як “високий”, “середній”, “низький”, “незначний”. *ЗАКОН УКРАЇНИ Про ветеринарну медицину (ст.1) м. Київ, 25 червня 1992 року N 2498-XII (Введено на підставі Закону N 361-V від 16.11.2006)*

ЛІТЕРАТУРА

1. ISO/IEC Guide 73 Risk Management. [Електронний ресурс] – Режим доступу:http://www.iso.org/iso/catalogue_detail?csnumber=34998
2. Risk Management Standard, FERMA. [Електронний ресурс] – Режим доступу:<http://www.ferma.eu/AboutFERMA/ARiskManagementStandard/tabid/195/Default.aspx>
3. *Армстронг М.* Менеджмент: методи и приемы / М. Армстронг, Д. Ланкастер, Д. Уотерс и др. – К. : Знання-Прес, 2006. – 876 с.
4. *Бакуменко В. Д.* Формування державно-управлінських рішень: проблеми теорії, методології, практики: Монографія. – К. : Вид-во УАДУ, 2000. – 320 с.
5. *Василенко В. О.* Антикризове управління підприємством : навч. посіб. / В. О. Василенко. – 2-е вид., випр. і допов. – К. : Центр навч. літ-ри, 2005. – 501 с.
6. *Василенко В.О., Шостка В.І.* Ситуаційний менеджмент. навч. посіб. – К.: ЦУЛ, 2003. – 285 с.
7. *Вітлінський В.В.* Ризик у менеджменті / В.В. Вітлінський, С.І. Наконечний. – К.: Борисфен-М, 1996. – 336 с.
8. *Гончаров І. В.* Ризик та прийняття управлінських рішень: навч. посіб. / Національний технічний ун-т “Харківський політехнічний ін-т”. – Х. : ХПІ, 2003. – 150 с.
9. Державне управління і менеджмент : навч. посіб. у табл. і схемах / Г. С. Одинцова, Г. І. Мостовой, О. Ю. Амосов та ін. ; за заг. ред. д-ра екон. наук, проф. Г. С. Одинцової. – Х. : ХарПІ УАДУ, 2002. – 492 с.
10. *Дубич К. В.* Основи теорії управління та менеджменту / К. В. Дубич, О. Г. Кірічок, В. К. Процюк. – К. : Пектораль, 2005. – 101 с.
11. *Карпенко О.А.* Основи антикризового управління : навч.-метод. посіб. / О.А. Карпенко. – К. : Вид-во НАДУ, 2006. – 208с.
12. *Скібіцький О.М.* Антикризовий менеджмент : навч. посіб. / О.М. Скібіцький ; МОН України ; Нац. авіац. ун-т. – Київ : Центр навчальної літератури, 2009. – 568 с.
13. *Старостіна А.О.* Ризик-менеджмент: теорія та практика : навч. посіб. / А.О. Старостіна, В.А. Кравченко ; МОН України ; Нац. техн. ун-тет України “КПІ”. – Київ : Кондор, 2009. – 200 с.
14. *Тюріна Н.М.* Антикризове управління : навч. посіб. / Н.М.Тюріна, Н.С. Карвацка, І.В. Грабовська. – К.: Центр учбової літератури, 2012. – 430 с.
15. Управління ризиками та кризами суспільного розвитку / Т.І. Пахомова, О.П. Якубовський, Н.М. Драгомирецька. – Одеса : ОРІДУ НАДУ, 2005. – 188 с.
16. *Шарий В.І.* Державне управління: антикризові технології : навч. посіб. / В. І. Шарий. – Черкаси : Вид. Чабаненко Ю. А., 2009. – 280 с.

Зміст

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ОСНОВИ РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТУ	5
1.1. Поняття, джерела та функції ризику	5
1.2. Ідентифікація ризику.....	12
1.3. Ризик-менеджмент: сутність, організація та прийоми	15
1.4. Концептуальні засади управління ризиками (ризик-менеджменту): зарубіжна практика.....	20
РОЗДІЛ 2. ОСНОВНІ ЗАСАДИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ	26
2.1. “Криза” та “антикризове управління”: теоретичні засади	26
2.2. Технології та інструменти антикризового управління	31
2.3. Механізм управління кризами суспільного розвитку в системі державного управління	36
ВИСНОВКИ	43
СЛОВНИК ЗАКОНОДАВЧИХ ТЕРМІНІВ.....	48
ЛІТЕРАТУРА.....	68

Навчальне видання

Білинська Марина Миколаївна
Коник Сергій Миколайович
Газізов Михайло Михайлович

**ОСНОВИ РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТУ ТА АНТИКРИЗОВОГО
УПРАВЛІННЯ. ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА ФАКТОРІВ
АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ**

Навчально-методичні матеріали

Відповідальний за випуск *В. А. Дон*
Технічний редактор *Ю. О. Куценко*

Підп. до друку 10.06.2013.
Формат 60 x 84/16. Обл.-вид. арк. 4,5. Ум.-друк. арк. 4,19.
Тираж 60 пр.

Видавець Національна академія державного управління
при Президентіві України
03057, Київ-57, вул. Ежена Потьє, 20, тел. 456-67-93.
E-mail: vydav@academy.kiev.ua

Свідоцтво серії ДК № 1561 від 06.11.2003.

[illegible]

[illegible]