

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ОДЕСЬКА ЮРИДИЧНА АКАДЕМІЯ»
КАФЕДРА КІБЕРБЕЗПЕКИ

Куклінова Т.В.

КОНСПЕКТ ЛЕКЦІЙ
з дисципліни
«Ризик-менеджмент»
для здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти , спеціальність
D3 «Менеджмент» / 073 «Менеджмент»

ОДЕСА 2025

УДК 65.011/3(075.8)
М80

*Рекомендовано навчально-методичною радою
Національного університету «Одеська юридична академія»
(протокол № від 2025 року)*

Автори:

Куклінова Тетяна Вікторівна – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри кібербезпеки Національного університету «Одеська юридична академія», ORCID: 0000-0002-1370-2883

Рецензенти:

Ольвінська Юлія Олегівна – завідувач кафедри статистики та математичних методів в економіці Одеського національного економічного університету, кандидат економічних наук, доцент

Слободянюк Ольга Василівна – доктор економічних наук, професор, професор кафедри економіки та менеджменту Національного університету «Одеська юридична академія»

Конспект лекцій з дисципліни «Ризик менеджмент» для здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти, спеціальність ДЗ «Менеджмент» / 073 «Менеджмент» [Електронне видання] / Т.В.Куклінова; кафедра кібербезпеки НУ «Одеська юридична академія». - Одеса, 2025. - 44 с.

Конспект лекцій з дисципліни «Ризик-менеджмент» спрямований на формування розуміння сутності ризику та його ролі у діяльності підприємств, засвоєння методів і підходів до ідентифікації, оцінки та управління ризиками. Курс орієнтований на знання про види ризиків, сучасні інструменти їх мінімізації та методи прийняття управлінських рішень в умовах невизначеності. Практичний характер дисципліни дозволить учасникам отримати навички аналізу ризикових ситуацій і виробити компетентність у сфері прийняття ефективних рішень, що можуть бути застосовані у різних галузях бізнесу та менеджменту.

УДК 65.011/3(075.8)
М80

©

©Національний університет «Одеська юридична академія»

ЗМІСТ

Стор.

ВСТУП.....	4
Тема 1 Поняття, сутність і зміст ризик-менеджменту.....	5
Тема 2 Закони і принципи ризик-менеджменту.....	10
Тема 3 Методологія ризик-менеджменту.....	16
Тема 4 Стратегія ризик-менеджменту.....	24
Тема 5 Зовнішні і ризики	27
Тема 6 Внутрішні адміністративні ризики	33
Тема 7 Цифрові інструменти та технології управління ризиками.....	36
Рекомендований перелік джерел.....	40

ВСТУП

Дисципліна «Ризик-менеджмент» присвячена вивченню основ управління ризиками в діяльності підприємств та організацій. Вона охоплює теоретичні, методологічні та практичні аспекти ідентифікації, оцінки та контролю фінансових, операційних, організаційних та інших видів ризиків. Метою дисципліни є формування у здобувачів умінь своєчасно виявляти потенційні загрози, аналізувати їхній вплив на діяльність організації та розробляти ефективні стратегії мінімізації негативних наслідків.

Актуальність вивчення ризик-менеджменту обумовлена високою динамікою сучасного бізнес-середовища, нестабільністю фінансових ринків, коливанням попиту та пропозиції, а також зростанням внутрішніх та зовнішніх загроз для організацій. Освоєння дисципліни дозволяє здобувачам розвивати аналітичні та управлінські навички, необхідні для прийняття обґрунтованих рішень, підвищення ефективності бізнес-процесів і забезпечення стабільності діяльності підприємства.

У дисципліні «Ризик-менеджмент» розглядаються теоретичні, методологічні та практичні аспекти управління ризиками на підприємствах та організаціях. Конспект лекцій охоплює ключові напрями дисципліни, що дозволяють здобувачам усвідомити сутність ризиків, їх види та джерела, а також опанувати методи їх ідентифікації, оцінки та мінімізації.

Практична значимість курсу полягає у формуванні здатності застосовувати методи та інструменти управління ризиками, зокрема цифрові системи, аналітику великих даних і хеджування, для мінімізації фінансових, операційних і організаційних загроз.

Конспект лекцій складено відповідно до програми навчальної дисципліни та розроблено на основі вимог галузевого стандарту вищої освіти й освітньо-професійної програми підготовки здобувачів другого рівня навчання.

Тема 1. Поняття, сутність і зміст ризик-менеджменту

1. Поняття і сутність ризику
2. Можливі причини виникнення ризиків
3. Історія виникнення ризик-менеджменту

1. Поняття і сутність ризику

Поняття «ризик» в економічному розумінні передбачає втрати (збитки), імовірність котрих пов'язана з наявністю невизначеності (браку або недостовірності інформації), а також зиск і прибуток, отримати які можливо лише завдяки діям, пов'язаним з ризиком.

Ризик як об'єктивний компонент господарської діяльності відображає невизначеність у середовищі функціонування її суб'єкта.

Ризик як суб'єктивний компонент означає готовність суб'єкта діяльності приймати рішення з урахуванням характеру, масштабу і динаміки наявної невизначеності [6,8].

При цьому розрізняють три типи невизначеності Табл.1.1.:

Таблиця 1.1 – Типи невизначеності [12]

Тип невизначеності	Характеристика
1. Невизначеність обставин	Виникає під впливом природного середовища, яке не піддається управлінському впливу людини. Неможливо усунути, можна лише передбачити й адаптуватися.
2. Невизначеність цілей	Пов'язана з нечіткістю поставлених цілей або їх багатокритеріальністю.
3. Невизначеність дій суб'єктів	Виникає через вплив реальних учасників процесу, які можуть змінювати результати прийнятих рішень.

Наявність хоча б одного типу невизначеності не дає змогу точно спрогнозувати оптимальний напрям розвитку організації.

Завдання прикладних досліджень ризику, перш за все, полягає не в тому, щоб повністю уникнути невизначеності ризику, а в тому, щоб знизити його гостроту, передбачити можливі негативні й позитивні наслідки розвитку цієї невизначеності для конкретних суб'єктів.

Оскільки ризики бувають багатьох видів та форм вияву, то для їх систематизації, впорядкування з метою наукового вивчення доцільно застосувати класифікаційний підхід. Наведемо критерії класифікації ризиків.

Таблиця 1.2 – Класифікація ризиків [12]

Критерій	Види ризиків
1. За природою виникнення	об’єктивні (природні); суб’єктивні (дії учасників ринку); уявні (фобії)
2. За етапом вирішення проблеми	формування уявлень про проблему; прийняття рішень; реалізація рішень; оцінка якості реалізації рішень
3. За масштабом об’єкта	індивідуальні; фірмові; державні; міждержавні
4. За сферою виникнення	зовнішні; внутрішні
5. За кількістю людей, що приймають рішення	індивідуальні; групові; масові
6. За типом	раціональні (обґрунтовані); нераціональні (необґрунтовані); авантюрні (азартні)
7. Щодо можливого фінансового результату	чисті (збиток або нульовий результат); спекулятивні (можливий як дохід, так і збиток)
8. За тривалістю дії	короткочасні; постійні
9. За рівнем втрат	мінімальні; середні; оптимальні; максимальні (припустимі); критичні; катастрофічні
10. Щодо ситуації	стохастичні (ймовірність); невизначені (умови невизначеності); конкурентні (конфлікт, конкуренція)
11. За можливістю страхування	ті, що страхуються; ті, що не страхуються
12. За видом підприємницької діяльності	фінансові; юридичні; виробничі; комерційні; інвестиційні; страхові; інноваційні
13. За можливістю диверсифікації	систематичні (пов’язані з ринковою динамікою); специфічні (зміна курсу окремих акцій)

Ризик-менеджмент — це система управління ризиками, яка включає в себе виявлення, аналіз, оцінку, контроль та мінімізацію можливих негативних наслідків для організації чи проєкту. Ризик-менеджер – це фахівець, який займається управлінням ризиками в організації. Його головне завдання – вчасно виявити можливі загрози, оцінити їх вплив та розробити заходи для зниження або уникнення негативних наслідків [1].

Основні функції ризик-менеджера:

1. Ідентифікація ризиків – виявлення внутрішніх і зовнішніх факторів, які можуть негативно вплинути на діяльність компанії.
2. Оцінювання ризиків – аналіз ймовірності настання ризикових подій і масштабів можливих збитків.

3. Розробка стратегії управління – визначення способів уникнення, зменшення, передачі (наприклад, страхування) чи прийняття ризиків.
4. Контроль і моніторинг – постійне відстеження ризиків і корекція планів залежно від змін середовища.
5. Консультування керівництва – підготовка звітів і рекомендацій для прийняття управлінських рішень.

2. Можливі причини виникнення ризиків

Передумови виникнення ризику:

1. Невизначеність – фундаментальна характеристика недостатньої забезпеченості процесу прийняття економічних рішень знаннями стосовно певної проблемної ситуації.

Поява та існування невизначеності у господарській практиці суб'єктів підприємництва пояснюється різноманітними причинами:

- 1) недетермінованість процесів, яка, у свою чергу, виникає внаслідок неможливості точного передбачення і прогнозування процесів;
- 2) відсутність вичерпної інформації при організації та плануванні діяльності економічного суб'єкта або некоректний її аналіз та інтерпретація;
- 3) вплив суб'єктивних чинників на результати аналізу (недостатня кваліфікація виконавців, свідомо дезінформація тощо).

4) Нестабільність ринкової економічної системи - явище природне

2. Конфліктність

Конфлікт – будь-яке явище, щодо якого можна говорити про незбіг інтересів його учасників, про їх дії, наслідки явища, до яких ці дії призвели, про сторони, так чи інакше зацікавлені у цих наслідках, і про сутність цієї зацікавленості за нетотожності інтересів.

Окремим різновидом конфлікту є трудовий конфлікт, який можна визначити як суперечності, що виникають в процесі організаційно -трудових відносин.

Передумови виникнення конфлікту:

- наявність незбіжних позицій суб'єктів взаємовідносин;
- антагоністичний характер суперечностей;
- усвідомлення наявності суперечностей суб'єктами взаємовідносин;
- наявність певного поштовху для концентрації суперечностей до критичного рівня.

Хоча в загальному випадку конфлікт є явищем негативним, проте він виконує низку функцій, корисних для вирішення проблемної ситуації. Функції конфлікту:

- інформаційна (внаслідок конфлікту суб'єкти взаємовідносин отримують доступ до інформації, що об'єктивно їм необхідна);
- соціалізації (участь у конфлікті дає змогу людині отримати соціальний досвід та знання, недоступні за звичайних умов);
- нормалізації морального стану (конфлікт сприяє послабленню накопичених негативних настроїв);
- інноваційна (виникнення конфлікту спричиняє зміни).

3. Альтернативність – це властивість економічного ризику, що висуває як необхідну умову потребу в оцінюванні, управлінні чи виборі з кількох найбільш вигідних стратегій (альтернатив, варіантів). Без альтернативності немає ризику [2, 4].



Рисунок 1.1. – Джерела виникнення ризиків [8, с.15]

3. Історія виникнення ризик-менеджменту

Історично термін «ризик» з'явився в лексиконі людства завдяки мореплавцям – підводна морська скеля або риф.

В основі сучасних досліджень теорії і практики ризику лежать фундаментальні праці таких дослідників, як Дж.М. Кейнс, А. Маршал, Ф. Найт та ін.

А. Маршал у 30-ті роки ХХ ст. Одним з перших розглянув проблеми виникнення економічних ризиків. (неокласична теорія) Основи цієї теорії полягають у тому, що:

- Підприємець працює в умовах невизначеності.
- Підприємницький прибуток є випадковою величиною.
- Підприємці у своїй діяльності керуються такими критеріями, як обсяг очікуваного прибутку та величина його можливих коливань.

Дж.М. Кейнс увів у науку поняття «схильність до ризику». Характеризуючи інвестиційні та підприємницькі ризики, він одним з перших почав класифікувати ризики .

Й.Шумпетер пов'язував підприємницьку діяльність із "динамічною невизначеністю", яка спричинювалася безперервним розвитком "господарсько-політичного" середовища і науково-технічним прогресом. Неважко помітити, що Шумпетер фактично визначив основні фактори, які безпосередньо впливають на результати підприємницької діяльності, - час і ризик [1, 8, 12].

У сучасній західній економічній літературі розглядають дві теорії ризику: класичну та неокласичну (рис. 1.2).

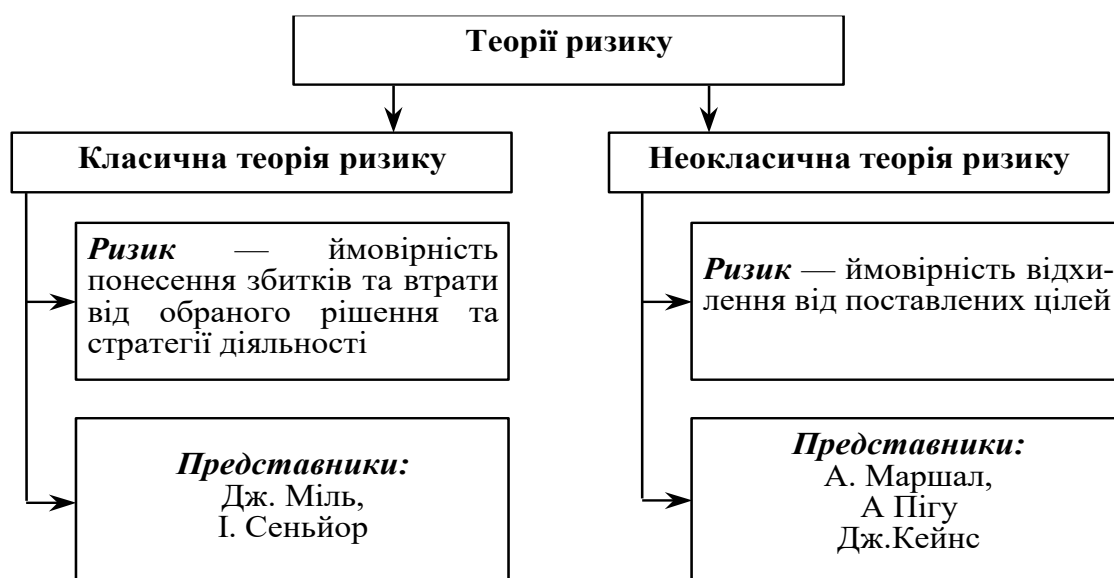


Рис. 1.2. – Сутнісна характеристика теорій ризику [12]

Істотний недолік класичної теорії, на думку її критиків, полягає в обмеженості розуміння сутності ризику та його економічного змісту. Відповідно до положень даної теорії ризик є чинником формування лише частини прибутку.

Противники неокласичної теорії ризику наголошують на тому, що вона не враховує фактора задоволення від ризику, згідно з яким підприємець може піти на великий ризик.

Тема 2. Закони і принципи ризик-менеджменту

1. Основні аксіоми ризик-менеджменту
2. Закони управління ризиками
3. Принципи ризик-менеджменту

1. Основні аксіоми ризик-менеджменту

Основні аксіоми ризик-менеджменту становлять теоретичний фундамент, на якому будується система управління ризиками. Вони визначають базові закономірності, які слід враховувати в процесі аналізу та прийняття рішень. Будь-яка діяльність організації пов'язана з ризиком, адже невизначеність є об'єктивною характеристикою економічного та соціального середовища. Неможливо повністю уникнути ризиків, проте їх можна і потрібно передбачати, контролювати та знижувати. Управління ризиками базується на закономірності, що уникнення всіх ризиків одночасно призводить до втрати можливостей розвитку.

Кожен ризик має як негативний, так і потенційно позитивний ефект, оскільки він може створювати нові можливості. Чим вищий рівень ризику, тим більшою є потенційна винагорода, але водночас і загроза втрат. Існує пряма залежність між ступенем ризику та очікуваним рівнем доходності. Ризик не можна повністю передати чи ліквідувати, його можна лише перерозподілити або мінімізувати. Управління ризиками має бути системним та постійним процесом, а не разовою дією.

Жодне управлінське рішення не може бути абсолютно безризиковим, тому менеджери повинні завжди оцінювати ймовірність настання несприятливих подій. Оцінка ризику завжди містить суб'єктивний елемент, адже базується не лише на статистиці, а й на досвіді та інтуїції. Повна інформація про ризики практично недосяжна, тому завжди існує певна зона невизначеності. Керувати ризиком можна лише тоді, коли його вдається ідентифікувати та виміряти [2].

Розподіл ризиків між учасниками діяльності знижує їхній негативний вплив на окремого суб'єкта. Диверсифікація є однією з ключових аксіом управління ризиками, оскільки розподіл активів або проєктів знижує ймовірність великих втрат. Жоден метод управління ризиками не є універсальним, тому важливе поєднання інструментів. Вибір способу управління ризиком залежить від стратегічних цілей організації та її ресурсних можливостей.

Ризик завжди має ціну, адже його зниження вимагає фінансових, організаційних та часових витрат. Вартість управління ризиком повинна бути співмірною з можливими наслідками ризикової події. Повне уникнення ризику в довгостроковій перспективі може стати більш небезпечним, ніж його прийняття. Надмірна схильність до ризику може призвести до кризових ситуацій, а надмірна обережність – до втрати конкурентних переваг.

Рівень прийнятного ризику завжди індивідуальний і залежить від стратегії, культури та цінностей організації. Підприємство повинно визначити власну «апетитність до ризику» – готовність приймати певний рівень невизначеності. Управління ризиками передбачає як захисні дії, так і використання шансів, які відкриває ризикова ситуація. Важливою аксіомою є необхідність балансу між контролем і розвитком.

Ефективність ризик-менеджменту зростає при інтеграції в усі бізнес-процеси, а не лише в окремі напрями діяльності. Кожен працівник організації, незалежно від рівня, має бути залучений у процес виявлення та мінімізації ризиків. У сучасних умовах цифровізації аксіоми ризик-менеджменту набувають нових форм, оскільки з'являються специфічні кіберзагрози. Управління ризиками – це не лише технічний, а й етичний процес, що базується на прозорості, відповідальності та довірі [5].

Таким чином, аксіоми ризик-менеджменту формують систему правил, яка дозволяє організаціям зменшувати небезпеки та водночас використовувати потенційні вигоди від невизначеності. Вони підкреслюють, що ризик є не тільки джерелом проблем, але й інструментом розвитку.

2. Закони управління ризиками

Закон являє собою досить складне та ємне поняття. У загальному вигляді закон — це залежність, яка або зафіксована в законодавчих документах, або є загальноприйнятою для великої групи людей, або має визнання й підтримку авторитетних учених. Закони управління являють собою встановлені теоретичним чи емпіричним способом і логічно обґрунтовані залежності між цілями управлінської діяльності та методами їх досягнення.

Суть закону відповідності соціального змісту управління формі здійснення діяльності, що є об'єктом управління, полягає в такому. Управління має дві сторони. З одного боку, воно є об'єктивним процесом керівництва працею працівників, з іншого — відносинами сторін у процесі здійснення конкретної діяльності.

Перша особливість означає, що управління є історично зумовленою необхідністю, оскільки працівники в умовах спільної праці вимушено вступають в управлінські відносини, підкоряючись вказівкам керівника виробничого процесу. Інша особливість свідчить про те, що сторони, які беруть участь у трудовому процесі, вступають одна з одною у відносини власності. Якщо виникнення управлінських відносин зумовлене природою суспільної праці й рівнем її кооперації, то характер виробничих відносин визначається відносинами власності, властивими даній суспільній формації [1 с.154].

Таким чином, управління можна розглядати у двох аспектах: організаційно-технічному та соціально-економічному. З технічної точки зору управління можна вважати єдністю всіх видів робіт, які виконуються учасниками кооперованої праці. У цьому плані воно має на меті поєднання живої й уречевленої праці, підтримання необхідних зв'язків і пропорцій у трудовому процесі. Управління виробництвом як технічна необхідність

характеризує досягнутий рівень розвитку й якісні особливості організації управління.

Розглядаючи відносини управління як соціально-економічну категорію, на перший план виходить соціальний характер управління — в чийх інтересах воно здійснюється. У соціальному плані управління являє собою відносини між власником засобів праці та найманими працівниками. Воно виступає як функція власника засобів праці, що реалізується ним у власних інтересах. Виходячи з цього, мета управління, а також його методи й форми перебувають у прямій і безпосередній залежності від форми власності на засоби праці.

Закон переважної ефективності свідомого, планомірного управління стверджує, що економічні системи зі свідомим плановим управлінням є потенційно та фактично ефективнішими за системи зі стихійною регуляцією економічних процесів. Плановість, що ґрунтується на використанні об'єктивних економічних законів, створює можливість оптимального розвитку економіки в інтересах усього суспільства.

Безпосередній зв'язок виробництва зі споживанням (соціальний маркетинг), завдань управління з інтересами працівників (соціальний менеджмент) формують у трудящих щире зацікавлення у підвищенні ефективності роботи організації. Метою управління стає досягнення в інтересах суспільства найвищого економічного ефекту за оптимального використання ресурсів для більш повного задоволення зростаючих матеріальних і духовних потреб населення.

Згідно із законом єдності системи управління, діяльність будь-якої організації є єдиною централізовано керованою системою. Водночас ця система поділяється на ієрархічні рівні управління, кожен з яких є підсистемою (або сукупністю підсистем) вищої ієрархічної системи. Ієрархічна структура організації становить основу її планомірного розвитку та функціонування.

Ризик-менеджмент як така, що формується, самостійна галузь наукового управління також має свої закони, причому розглядати їх доцільно

комплексно, тобто у тісному взаємозв'язку із загальною теорією менеджменту. Уся сукупність законів управління може бути умовно поділена на три основні групи [16].

До першої групи належать загальні закони управління. Вони відображають найбільш загальні причинно-наслідкові зв'язки в управлінській діяльності. До другої групи входять часткові закони управління, застосування яких дає змогу істотно підвищити ефективність функціонування системи управління в цілому, а також її окремих елементів і ланок. Нарешті, до третьої групи доцільно віднести закони, що мають відношення до різних галузей теорії менеджменту. Такі закони можна позначити терміном «спеціальні». Саме до третьої групи й належать закони ризик-менеджменту.

Найважливішим законом ризик-менеджменту є закон неминучості ризику. Його сутність полягає в тому, що будь-яка діяльність організації завжди супроводжується ризиками, які виникають як у зовнішньому, так і у внутрішньому середовищі. Це означає, що повністю уникнути ризику в сучасному бізнесі неможливо. Він є об'єктивним елементом системи управління, тому ризик слід не ігнорувати, а враховувати та контролювати.

Другим за значимістю законом ризик-менеджменту вважається закон поєднання потенційних втрат і вигод. Його зміст зводиться до того, що практично в будь-якій ризиковій ситуації можливість понести збитки поєднується з можливістю отримання додаткового прибутку. Таким чином, ризик має подвійний характер: він може стати джерелом як негативних наслідків, так і нових можливостей.

Третім законом ризик-менеджменту є закон прямої залежності між ступенем ризику та рівнем очікуваного доходу. Він означає, що чим вищий рівень ризику під час здійснення господарської операції, тим більшим є рівень запланованих доходів. І навпаки, низький ризик зазвичай передбачає низький дохід. Найяскравіше цей закон проявляється у сфері інвестування. Нові проекти, що супроводжуються високою невизначеністю, потребують від

інвесторів очікування значних дивідендів у разі успіху. Водночас, якщо ризик незначний, інвестори готові вкласти капітал навіть під мінімальний відсоток.

Ці три закони складають базові підвалини ризик-менеджменту, оскільки відображають неминучість ризику, його подвійний характер і взаємозалежність між ризиком та доходністю [1,5,6].

3. Принципи ризик-менеджменту

Слово «принцип» має фундаментальне значення, адже походить від латинського *princīpiū* — першопочаток, основа. У науці під принципами розуміють узагальнені норми, що відображають глибинні закони та закономірності розвитку явищ. Принципи ризик-менеджменту концентрують у собі як наукові відкриття, так і накопичений емпіричний досвід управління ризиками в різних сферах. У найбільш загальному вигляді їх можна розглядати як вихідні норми, правила й закономірності, що визначають процес управління ризиками. Вони виступають орієнтирами, які спрямовують діяльність менеджерів і фахівців в умовах невизначеності.

Слід підкреслити, що принципи мають об'єктивний характер, оскільки впливають із сутності та рівня розвитку суспільства, його економічних і продуктивних сил. Вони не залежать від волі окремих людей, але проявляються через практику управлінських рішень. Дотримання цих принципів сприяє підвищенню стійкості систем і досягненню поставлених цілей.

Принципи управління ризиками тісно пов'язані з основними законами ризик-менеджменту. Вони формулюють практичні правила, засновані на наукових аксіомах, таких як неминучість ризику, поєднання втрат і вигід, а також пряма залежність між рівнем ризику та рівнем доходності. Завдяки їм можливе створення ефективної системи управління, яка мінімізує негативні наслідки невизначеності та водночас дозволяє використовувати нові можливості[6,8].

Таким чином, принципи ризик-менеджменту становлять собою вихідні положення, застосування яких забезпечує результативність управлінських рішень, узгодженість дій і стійкість бізнесу в умовах зовнішніх та внутрішніх викликів.

Таблиця 2.1. – Принципи ризик-менеджменту [6, с.7]

№	Принцип	Суть
1	Інтегрованість	Ризик-менеджмент є невід’ємною частиною всіх організаційних процесів.
2	Структурованість	Чіткі та систематичні процеси управління ризиками.
3	Комплексність	Охоплення всіх видів ризиків на всіх рівнях.
4	Безперервність	Постійний моніторинг та реагування на зміни.
5	Всеохопність	Залучення всіх працівників до процесу управління.
6	Динамічність	Своєчасне реагування на нові загрози та можливості.
7	Масштабованість	Вибір методів управління відповідно до масштабів ризику.
8	Етичність	Чесність, прозорість, відповідальність процесу.
9	Удосконалення	Безперервний розвиток та вдосконалення підходів.
10	Створення цінності	Використання ризик-менеджменту як інструменту підвищення результативності.

Тема 3. Методологія ризик-менеджменту

1. Поняття і види методів управління ризиками
2. Адміністративні методи ризик-менеджменту
3. Сутність економічних методів управління ризиками

1. Поняття і види методів управління ризиками

Методи управління представляють собою прийоми та способи здійснення послідовних і безперервних функцій менеджменту. Методи менеджменту можна визначити як сукупність прийомів і способів, застосування яких дозволяє забезпечити нормальне та ефективне функціонування керованої та керуючої підсистем системи управління.

У сучасній теорії менеджменту методи управління класифікуються за різними ознаками. Залежно від масштабів застосування можна виділити загальні, системні та локальні методи управління. Загальні методи застосовуються практично у будь-яких управлінських процесах, незалежно від

їхньої сутності та специфіки. Системні методи стосуються конкретних систем управління, а локальні орієнтовані на окремі елементи управлінських систем.

За галузями та сферами застосування виділяють методи управління, що використовуються в державному управлінні, бізнесі, торгівлі, промисловості тощо. Для цілей ризик-менеджменту найбільш придатною є класифікація методів управління, обумовлена їх змістом.

Таблиця 3.1. – Види методів управління ризиками, яка обумовлені їх змістом [4]

Види методів	Зміст	Застосування
Юридичні методи	Використання законодавчих і нормативних актів для регулювання ризиків, правова захищеність організації	Договори страхування, ліцензування, дотримання стандартів безпеки
Адміністративні методи	Організаційні заходи, внутрішні регламенти та контрольні процедури	Інструкції, положення, накази, контроль виконання процедур
Економічні методи	Використання фінансових та матеріальних стимулів для мінімізації ризику	Страхування, резервування, хеджування, диверсифікація активів
Соціальні методи	Вплив на поведінку людей, формування культури управління ризиками	Тренінги, мотивація персоналу, внутрішня комунікація та координація
Психологічні методи	Робота з людським фактором, зниження стресу та помилок через психологічні прийоми	Консультації, коучинг, робота з груповою динамікою
Виробничі методи	Організаційні та технічні заходи для зменшення ризиків у виробництві	Контроль якості, технічне обслуговування, стандартизація процесів
Науково-прикладні методи	Використання наукових моделей, прогнозування та математичного аналізу ризиків	Моделювання сценаріїв, статистичний аналіз, програмне забезпечення для управління ризиками

2. Адміністративні методи ризик-менеджменту

Група адміністративних методів управління ризиками ґрунтується на силовому примусі та включає в себе організаційні, розпорядчі й дисциплінарні методи.

Сутність організаційних методів полягає в тому, що будь-яка спільна діяльність людей має бути належним чином організована, тобто спроектована, спрямована, регламентована, а також забезпечена необхідними інструкціями,

що фіксують правила поведінки персоналу в різних ситуаціях. Іншими словами, необхідно спочатку створити організацію, набрати працівників, розподілити між ними повноваження й відповідальність і вже після цього керувати їхніми діями.

Виходячи з викладеного, можна стверджувати, що організаційні методи управління передують самій діяльності, створюють для неї необхідні умови, а отже, є пасивними [13].

До організаційних методів управління належать: добір, розстановка і робота з кадрами; організаційне регламентування (нормування); організаційне планування; організаційне розпорядництво; делегування повноважень і розподіл відповідальності; організаційний інструктаж; організаційне розпорядництво; контроль виконання; організаційний аналіз; організаційне проєктування; узагальнення організаційного досвіду.

1. Добір, розстановка та робота з кадрами включають у себе:

- складання методик і професіограм для оцінки ділових та особистих якостей громадян, які влаштовуються на роботу, у тому числі кваліфікаційних таблиць і довідників;
- розробку типових документів для оформлення прийому на роботу та обліку кадрів;
- створення систем документування результатів атестації й тарифікації; облік кадрів;
- періодичну атестацію керівників і спеціалістів;
- розробку методик з обстеження кадрів, регулювання особового складу, створення кадрового резерву;
- ухвалення всіх необхідних організаційних заходів для стабілізації кадрів, усіякого зменшення їхньої плінності.

2. Організаційне нормування (регламентування) спрямоване на створення системи норм, правил, інструкцій і регламентів, що слугують базою для проєктування процесів на підприємстві й управління ними. Організаційний регламент включає:

- номенклатурно-класифікаційні нормативи (матеріалів, покупних деталей, інструментів тощо);
- організаційно-технічні нормативи (технічні, креслярські, організаційні, документаційні стандарти, умови, маршрути руху предметів праці, режими обробки, оснащення тощо);
- організаційно-структурні нормативи (схеми підпорядкування, виробничі й організаційні структури, типові схеми управління, штатні нормативи, нормативи чисельності робітників, інженерно-технічних працівників, службовців, норми часу, типові положення про відділи, функціонально-посадові інструкції тощо);
- оперативно-календарні нормативи, що регламентують перебіг процесів на підприємстві;
- адміністративно-організаційні нормативи (правила внутрішнього розпорядку, правила оформлення найму, звільнення, переведення, відряджень тощо).

Для ефективної організації управління підприємством за суворого дотримання цих норм і правил необхідно забезпечити виконання низки вимог до організаційного нормування:

- а) нормування має поєднуватися зі стимулюванням (матеріальним і моральним) та ефективними санкціями за порушення правил;
- б) норми повинні відповідати новітнім досягненням теорії й практики управлінської діяльності;
- в) норми мають бути оптимальними;
- г) норми не повинні бути надмірно деталізованими, аби не сковувати ініціативу виконавців;
- д) норми мають сприяти зміцненню особистої відповідальності.

Організаційні нормативи розробляються й затверджуються на рівні підприємства, місцевих органів управління та на державному рівні.

3. Завдання організаційного планування полягають у тому, щоб розрахунковим шляхом визначити:

- який обсяг робіт потрібно витратити, щоб досягти мети, поставленої перед відповідним підрозділом управлінського апарату або окремим виконавцем;

- яка тривалість у календарному відношенні окремих управлінських операцій і процедур;

- які потреби працівників управлінського апарату в засобах і предметах праці.

4. Делегування повноважень і розподіл відповідальності займають центральне місце в системі організаційно-розпорядчих методів управління.

5. Організаційний інструктаж передбачає інструктування виконавців у керованій системі, а також спеціалістів і службовців в управляючій системі.

6. Організаційне розпорядництво охоплює своєчасну видачу розпоряджень основним, допоміжним і обслуговувальним підрозділам; постановку конкретних завдань виконавцям; поточне адміністративне розпорядництво.

7. Організаційний контроль передбачає контроль виконання рішень, дотримання нормативів, трудової дисципліни та планових завдань.

8. Організаційний аналіз здійснюється в процесі дослідження системи управління та служить інформаційною базою для організаційного проектування.

9. Організаційне проектування — один із головних методів раціоналізації управлінських систем, здійснюється на базі аналізу й нормативів і має на меті створення моделей структур або процесів.

10. Узагальнення організаційного досвіду включає вивчення передового досвіду споріднених підприємств, інших галузей та зарубіжного досвіду.

Таким чином, організаційні методи охоплюють комплекс способів і прийомів, завдяки яким здійснюється конкретна організаторська робота як у сфері об'єкта, так і суб'єкта управління.

3. Сутність економічних методів управління ризиками

Економічними методами управління з точки зору ризик-менеджменту можна вважати методи управління, засновані на раціональному розподілі фінансових ресурсів організації з метою мінімізації потенційних втрат і максимізації можливих доходів, що виникають у ситуаціях ризику.

Діапазон економічних методів управління ризиками є досить різноманітним. Він включає методи компенсації, спекулювання, стимулювання та стримування.

Дія компенсаційних методів ґрунтується на страхуванні та резервуванні.

Сутність страхування полягає в тому, що організація спрямовує частину своїх фінансових ресурсів на страхування ризиків, використовуючи послуги спеціалізованих страхових компаній. Це дає змогу частково або повністю компенсувати можливі втрати й збитки, понесені у разі невдалої реалізації проєкту.

У процесі резервування організація акумулює певну частину своїх фінансових ресурсів у внутрішніх резервних фондах. Кошти з цих фондів можуть бути мобілізовані у разі виникнення непередбачених витрат, пов'язаних з реалізацією проєкту. Наприклад, у зв'язку зі зростанням цін на сировину чи енергоносії, різким підвищенням середнього рівня заробітної плати, збільшенням темпів інфляції тощо [2].

Методи резервування тісно пов'язані з методами страхування, проте між цими двома групами методів існує низка принципових відмінностей.

З одного боку, більш вигідним виглядає резервування, адже при страхуванні фінансові ресурси організації спрямовуються у зовнішні фонди, які контролюються іншими компаніями. У більшості випадків страхові внески втрачаються фірмою безповоротно або заморожуються на рахунках страхових компаній на тривалий час. Резервні кошти накопичуються у внутрішніх фондах, завдяки чому вони перебувають у повному розпорядженні керівництва організації й практично у будь-який момент можуть бути

використані для розв'язання проблем, що виникають у найрізноманітніших сферах діяльності організації, а не лише в тих, які передбачені умовами страхового договору.

З іншого боку, у розпорядження страхової компанії організація спрямовує лише незначну частину тих коштів, які можуть їй знадобитися у ситуації ризику, а в разі настання страхового випадку їй буде виплачена вся сума, необхідна для покриття негативних наслідків. При резервуванні ж керівництво змушене вилучати з обігу значно більші суми грошових коштів, ніж при страхуванні, щоб гарантовано покрити можливі непередбачені витрати.

Таким чином, і страхування, і резервування мають як позитивні, так і негативні сторони. Тому доцільність застосування тієї чи іншої групи методів залежить від конкретної ситуації і, зрештою, визначається керівництвом компанії з урахуванням усієї сукупності чинників, що впливають на діяльність організації.

Особливу роль у системі економічних методів управління ризиками відіграють методи спекуляції. На відміну від страхування та резервування, які мають оборонний характер, спекулювання є винятково наступальним інструментом.

Звертаючись до спекулювання, керівництво організації може досягти суттєвого підвищення рентабельності проєкту за рахунок збільшення його загальної вартості. Причому чим вищий ступінь ризику запланованого до реалізації проєкту, тим більші дивіденди може отримати організація.

Найважливішим елементом системи економічних методів управління є матеріальне стимулювання.

Уся сукупність матеріальних стимулів може бути умовно поділена на дві основні групи.

Першу групу становлять матеріальні стимули прямого впливу, другу — матеріальні стимули опосередкованого впливу.

Найпоширенішими матеріальними стимулами прямого впливу є заробітна плата і премії.

Преміальні системи закріплюються шляхом локального регулювання у відповідних положеннях. Ці положення визначають конкретні показники та умови преміювання, за виконання яких у працівника виникає право вимагати відповідну преміальну виплату, а підприємство зобов'язане її здійснити. Положення про преміювання встановлюють показники та умови з урахуванням завдань, характерних для певної категорії працівників у процесі досягнення високих кінцевих результатів праці.

До матеріальних стимулів опосередкованої дії можна віднести всі види матеріальних заохочень, які не передбачають безпосередньої передачі грошових коштів від роботодавця працівникові. Наприклад: безкоштовне харчування, компенсація витрат на санаторно-курортне лікування, надання цільових кредитів на придбання житла тощо.

Методи стримування ґрунтуються на притягненні до матеріальної відповідальності юридичних і фізичних осіб, винних у завданні організації збитків. У сучасному менеджменті такі методи широко застосовуються не лише стосовно працівників підприємства, а й щодо недобросовісних ділових партнерів.

Основними інструментами методів економічного стримування є штрафи, неустойки, пені тощо. Подібно до дисциплінарної групи адміністративних методів управління, методи економічного стримування мають каральний характер і повинні застосовуватися лише у випадках, коли це справді необхідно для захисту інтересів організації [9,19].

Таким чином, працівники преміюються за виконання виробничих завдань, економію сировини, матеріалів, енергії; за зростання продуктивності праці, підвищення якості продукції, а також за освоєння нової техніки й технологій.

Тема 4. Стратегія ризик-менеджменту

1. Стратегія управління ризиками
2. Тактичне управління ризиками

1. Стратегія управління ризиками

Стратегія управління ризиками – це процес і система заходів, спрямованих на прогнозування, оцінку та зниження ймовірності та наслідків потенційно несприятливих подій, які можуть вплинути на цілі підприємства чи організації. Основні методи стратегії включають уникнення ризику, його передачу (наприклад, через страхування), скорочення впливу (диверсифікація) та прийняття ризику, якщо потенційні збитки незначні [2, 5].

Етапи розробки стратегії управління ризиками:

1. Ідентифікація ризиків:

Виявлення всіх можливих ризиків, які можуть виникнути в процесі діяльності.

2. Оцінка ризиків:

Визначення ймовірності настання кожного ризику та потенційного збитку від його реалізації.

3. Розробка плану реагування:

Вибір конкретних методів та інструментів для управління кожним ризиком.

4. Впровадження та моніторинг:

Реалізація обраних методів та постійний контроль за їх ефективністю, а також виявлення нових ризиків.

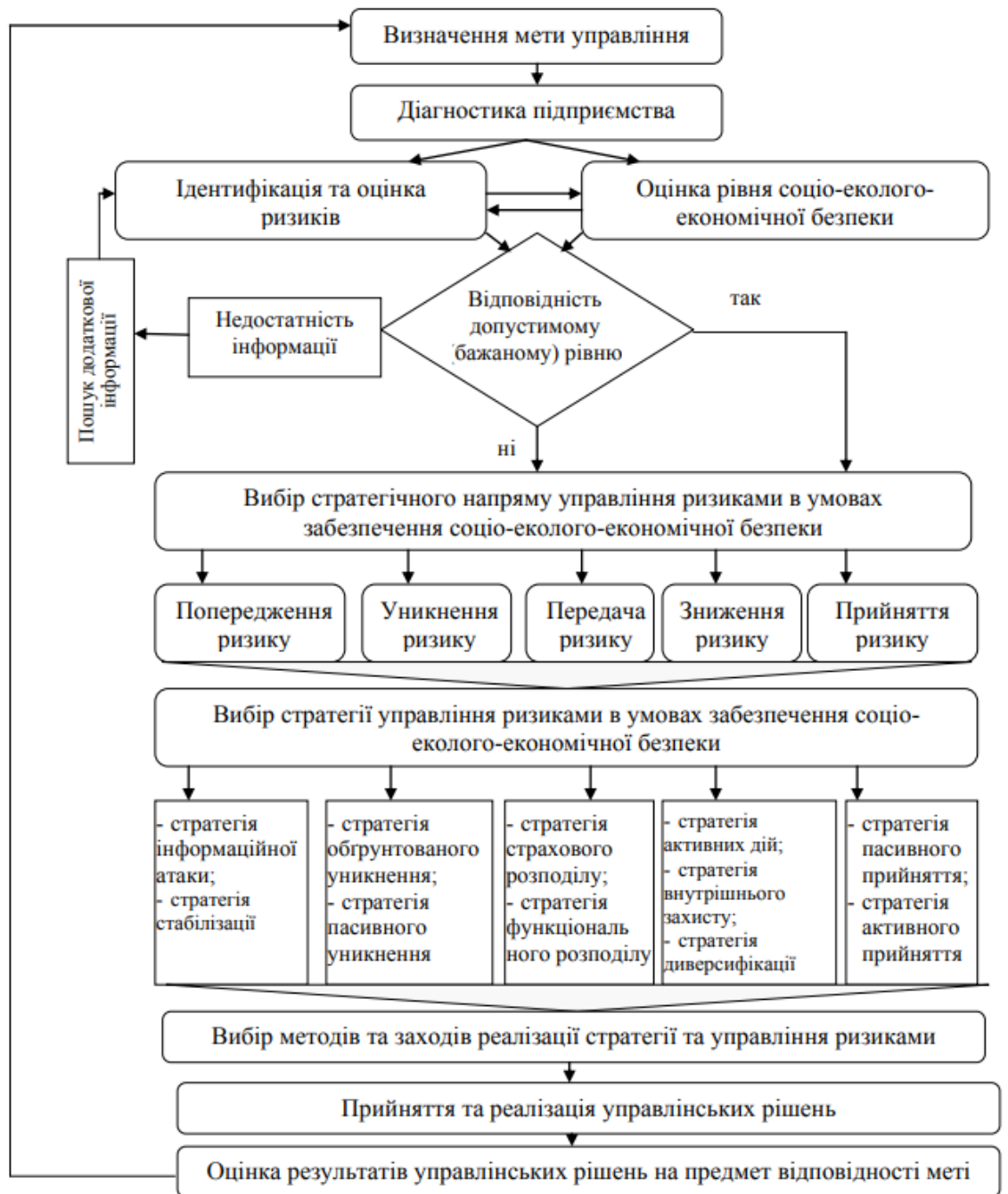


Рис. 4.1 — Процедура стратегічного управління ризиками підприємства в умовах забезпечення соціо-еколого-економічної безпеки [5]

2. Тактичне управління ризиками

Тактичне управління ризиками передбачає раціональний розподіл та ефективне використання наявних у розпорядженні організації ресурсів. У рамках цього процесу всі ресурси доцільно класифікувати на дві групи —

оперативні та резервні. До оперативних відносяться кадри, оборотні активи, довгострокові капіталовкладення, а також усі види енергії та майна, безпосередньо задіяні у виробничій діяльності. Резервні ресурси включають кадровий резерв (у тому числі для просування та заміщення), фінансові фонди, аварійні системи енергопостачання, а також об'єкти майна та обладнання, що знаходяться у стані консервації.

Таблиця 4.1. – Тактичне управління ресурсами [5]

Компонент	Опис	Приклади
Сутність тактичного управління ризиками	Раціональний розподіл та ефективне використання ресурсів організації для мінімізації ризиків.	Планування використання фінансів, кадрів, енергії, майна.
Види ресурсів	Розподіляються на дві основні групи: оперативні та резервні.	-
Оперативні ресурси	Ресурси, що безпосередньо задіяні у поточній діяльності організації.	Працівники підприємства, оборотні активи, довгострокові капіталовкладення, енергія, обладнання.
Резервні ресурси	Ресурси, накопичені у зовнішніх та внутрішніх фондах, готові до використання у разі потреби.	Кадровий резерв (для просування та заміщення), резервні фінансові фонди, системи аварійного енергопостачання, консерваційне майно та обладнання.
Основне завдання	Визначення оптимального співвідношення між оперативними та резервними ресурсами.	Розрахунок чисельності кадрового резерву з урахуванням плинності кадрів, оптимізація фінансових резервів.
Методика формування кадрового резерву	Для керівних посад та рядових позицій існують різні підходи.	Кадровий резерв формують з працівників, які вже працюють у організації; додаткові витрати мінімальні.

Основним завданням тактичного управління ризиками є визначення оптимального співвідношення між оперативними та резервними ресурсами, що досягається розрахунковим шляхом із урахуванням загального обсягу ресурсів та особливостей зовнішнього та внутрішнього середовища. Наприклад, чисельність кадрового резерву визначається на основі загальної кількості працівників і рівня плинності кадрів, при цьому методика формування резерву для керівних посад відрізняється від методики для рядових позицій. У першому випадку кадровий резерв формуються переважно

з працівників, які вже працюють в організації, що дозволяє уникнути додаткових витрат на його утримання.

Тема 5. Зовнішні ризики та методи управління ними

1. Характеристика і структура зовнішнього середовища організації
2. Політичні ризики
3. Економічні ризики

1. Характеристика і структура зовнішнього середовища організації

Зовнішнє середовище організації — це всі фактори, що знаходяться поза межами організації і можуть впливати на її діяльність. Вплив зовнішнього середовища визначає потребу в адаптації стратегії, управлінських рішень та ризик-менеджменту.

Основні характеристики зовнішнього середовища:

- Непередбачуваність – зовнішні події часто не піддаються точному прогнозуванню.
- Складність – взаємодія багатьох факторів (економічних, політичних, технологічних).
- Динамічність – постійні зміни, особливо в ІТ-сфері.
- Взаємозв'язок – зміни в одній сфері (наприклад, технології) впливають на інші (ринок, конкуренцію).

Аналіз зовнішнього середовища допомагає: виявляти потенційні ризики (технологічні, ринкові, правові), прогнозувати зміни на ринку ІТ-послуг, формувати стратегії адаптації та інновацій, планувати ресурси та кадрову політику.

Структура зовнішнього середовища організації відображає всі фактори та умови, які знаходяться поза підприємством, але впливають на його

діяльність, розвиток та прийняття рішень. Зовнішнє середовище організації охоплює всі чинники та умови, які перебувають поза підприємством, але суттєво впливають на його діяльність, розвиток та прийняття рішень. Його зазвичай поділяють на загальне (макросередовище) та оперативне (мікросередовище).

Загальне середовище включає чинники, на які організація не може безпосередньо впливати, але які визначають умови функціонування бізнесу. До них належить економічне середовище, яке охоплює темпи економічного зростання, рівень інфляції, валютні курси, рівень зайнятості та доходи населення. Політичне та правове середовище визначається законодавством, державними політиками, податковими нормами та стабільністю політичної ситуації. Соціально-культурне середовище включає демографічні зміни, культурні цінності, рівень освіти та поведінку споживачів. Технологічне середовище характеризується розвитком нових технологій, інновацій та цифровізації бізнес-процесів. Природне середовище охоплює кліматичні умови, наявність природних ресурсів та екологічні стандарти, а глобальне середовище відображає міжнародні тенденції, глобалізацію, зовнішньоекономічні зв'язки та світові кризи.

Оперативне середовище включає чинники, з якими організація взаємодіє безпосередньо у щоденній діяльності. Сюди належать постачальники, від яких залежить якість та своєчасність ресурсів, а також умови поставок. Споживачі та клієнти визначають попит, поведінку ринку та лояльність до продукції або послуг. Конкуренти формують стратегічні виклики, впливають на ціноутворення та маркетингові дії. Посередники, такі як дистриб'ютори та торгові агенти, забезпечують канали збуту продукції. Важливу роль відіграють державні та регуляторні органи, які встановлюють стандарти, ліцензії та контрольні механізми. Також значущим є вплив суспільства та громади, адже соціальна відповідальність і репутація організації визначають її позиції у довгостроковій перспективі. Крім того виділяють динамічне середовище, що характеризується швидкими змінами в технологіях, законодавстві та

соціальних трендах, і потребує від організації постійної адаптації та гнучкості [7, 8].

2. Політичні ризики

Політичні ризики представляють собою можливість виникнення збитків або скорочення обсягів прибутку організації, що є наслідком державної політики. Виникнення політичних ризиків пов'язане з можливими змінами у курсі уряду держави, змінами пріоритетних напрямів його діяльності. Урахування цього виду ризиків особливо важливе в країнах із нестабільним законодавством, відсутністю традицій і культури підприємництва. Політичний ризик неминуче супроводжує підприємницьку діяльність; від нього не можна ухилитися, можна лише правильно оцінити та врахувати його в процесі ведення бізнесу.

Політичний ризик – можливість негативного впливу політичних рішень, дій державних органів або політичної нестабільності на діяльність організації.

Особливо актуально для міжнародних ІТ-компаній, стартапів із іноземним капіталом та організацій, що працюють у регіонах із нестабільною політичною ситуацією.

Основні джерела політичних ризиків

- Зміни законодавства та регулювання
- Нові закони, податкові або ліцензійні вимоги, кіберзаконодавство.
- Політична нестабільність
- Перевороти, масові протести, зміни влади.
- Міжнародні санкції та торгові обмеження
- Експортні обмеження, санкції проти компанії або країни.
- Корупція та бюрократія

- Затримки у дозволах, вимога хабарів, непрозорі процедури.
- Державний контроль над технологіями
- Регулювання криптографії, передачі даних, хмарних сервісів.

Таблиця – 5.1. Види політичних ризиків [2]

Вид ризику	Приклад для ІТ-компанії
Законодавчий	Раптова зміна податкових ставок на цифрові послуги
Економічно-політичний	Санкції проти країни, де розташовані сервери
Соціально-політичний	Протести, що блокують логістику або роботу офісу
Фіскально-бюрократичний	Затримка ліцензій, перевірки податкових органів

Методи управління політичними ризиками

1. Моніторинг політичної ситуації – відстеження змін законодавства, новин та прогнозів.
2. Диверсифікація ринків і постачальників – мінімізація залежності від однієї країни.
3. Страхування політичних ризиків – страхові продукти для інвестицій та активів.
4. Створення планів антикризових дій – готові сценарії на випадок блокувань, санкцій чи протестів.
5. Юридичне забезпечення та консультації – співпраця з адвокатами та консалтинговими компаніями.

3. Поняття і сутність економічних ризиків

Економічні ризики — це ризики, виникнення яких обумовлене поточним станом та основними тенденціями розвитку економіки країни, на території якої організація здійснює свою діяльність.

Джерела економічних ризиків

1. Внутрішні джерела
 - Неефективне управління бюджетом;
 - Неправильне планування проектів;

Недооцінка витрат на розробку та підтримку програмного забезпечення.

2. Зовнішні джерела

Економічна нестабільність у країні;

Коливання валют і цін;

Зміни податкової політики;

Конкуренція на ринку ІТ-послуг.

Таблиця – 5.2. Класифікація економічних ризиків

Вид ризику	Приклад для ІТ-компанії
Фінансовий	Втрата інвестицій у стартап через недобросовісних партнерів
Кредитний	Невиплата клієнтом за виконаний проект
Валютний	Зростання витрат через падіння курсу національної валюти
Ринковий	Зниження попиту на програмний продукт через конкуренцію
Інвестиційний	Неуспішне впровадження нового продукту або технології

[7]

Сукупними підсумковими показниками економічного клімату країни є динаміка валового національного продукту, процентні ставки за короткостроковими та довгостроковими кредитами, темпи інфляції (дефляції), валютні курси тощо.

Динаміка валового національного продукту відображає загальний рівень ділової активності та безпосередньо впливає на ефективність функціонування будь-якої фірми на території держави. Помірний та стабільний ріст валового національного продукту, як правило, свідчить про динамічно розвиваючу економіку країни та наявність платоспроможного попиту на товари народного споживання, оскільки достатня кількість робочих місць забезпечує високий рівень доходів населення та зростання загального обсягу споживчих витрат [4,19].

Це сприятливий період для розвитку більшості напрямків бізнесу, що характеризується відносно низьким рівнем економічних ризиків. Однак слід враховувати, що сприятливі економічні умови приваблюють на ринок нових інвесторів і провокують додаткове зростання обсягів виробництва, що може призвести до зростання конкуренції, падіння цін і, зрештою, спричинити кризу перепроизводства та підвищення рівня економічних ризиків.

Зниження або припинення зростання валового національного продукту, навпаки, свідчать про несприятливу економічну ситуацію. Підприємства виробляють продукцію в менших обсягах, кількість робочих місць, рівень доходів та купівельна спроможність основної маси населення знижуються.

Особливо ускладнює ситуацію той факт, що менеджери окремих організацій не можуть керувати цим фактором макросередовища. Для виправлення ситуації необхідне втручання органів державної влади, великих політичних організацій та громадських об'єднань. У зв'язку з цим менеджеру організації залишається лише слідкувати за динамікою валового національного продукту та інших показників ділової активності, щоб мати можливість своєчасно підготуватися до можливого погіршення господарської кон'юнктури та посилення конкуренції.

Якщо валовий національний продукт залишається незмінним або зменшується протягом двох і більше кварталів, це свідчить про рецесію. Такий період характеризується зростанням конкуренції, збільшенням схильності населення до накопичення, зниженням прибутковості та рентабельності бізнесу. Може катастрофічно зрости ризик технічного або фактичного банкрутства фірм, серед яких можуть бути постачальники та споживачі керованої організації.

Водночас рецесія і навіть кризові періоди можуть створити сприятливі умови для виходу на ринок нових фірм або розширення діяльності вже існуючих. У періоди криз ціни на акції компаній падають, і переможці у конкурентній боротьбі отримують можливість придбати банкрутуючі компанії за безцінь. Іншими словами, тотальних рецесій не буває: для одних організацій це шлях до банкрутства, для інших — можливість завоювати ринок.

Не менш важливу роль у системі оцінки рівня економічних ризиків відіграють ставки короткострокових та довгострокових кредитів. Низькі ставки короткострокових кредитів стимулюють розвиток компаній із швидким оборотом капіталу (наприклад, у роздрібній торгівлі).

Низькі процентні ставки за довгостроковими кредитами стимулюють розвиток таких галузей економіки, як капітальне будівництво, важке та середнє машинобудування, суднобудування тощо. Крім того, зниження ціни та підвищення доступності довгострокових кредитів сприяє збільшенню попиту на дорогі товари, оскільки заохочує населення купувати дорогі товари у кредит.

Рівень процентних ставок за банківськими кредитами суттєво впливає і на характер стратегічних рішень організації. Високі ставки за довгостроковими кредитами зазвичай знижують ділову активність, оскільки залучення додаткових інвестицій стає занадто дорогим. Низькі ставки довгострокових кредитів, навпаки, стимулюють оновлення основних фондів та диверсифікацію бізнесу.

Головним завданням керівника у цій сфері з точки зору ризик-менеджменту є своєчасне відстежування коливань розміру кредитних ставок і прийняття адекватних оперативних заходів, спрямованих на нейтралізацію виникаючих загроз та реалізацію можливостей. Зміни темпів інфляції також є фактором, здатним спровокувати економічні ризики. Зростання темпів інфляції неминуче призводить до зростання цін на енергоносії, сировину та напівфабрикати, провокує вимоги трудових колективів і профспілок щодо підвищення заробітної плати тощо. Високий рівень інфляції підвищує економічні ризики та скорочує інвестиційну активність. Це спричиняє різкі коливання темпів економічного зростання, що, у свою чергу, породжує додаткові ризики.

Тема 6. Особливості управління внутрішніми адміністративними ризиками

1. Внутрішнє середовище організації як сфера виникнення внутрішніх адміністративних ризиків
2. Управління організаційними ризиками

1. Виникнення внутрішніх адміністративних ризиків

Внутрішні адміністративні ризики – це ризики, що виникають у межах організації внаслідок неефективного управління, помилок у прийнятті рішень, недоліків у плануванні, організації та контролі діяльності. Вони безпосередньо пов’язані з якістю менеджменту, корпоративною культурою, кваліфікацією персоналу та станом управлінських процесів.

Таблиця – 6.1 Виникнення внутрішніх адміністративних ризиків

Категорія ризику	Сутність ризику	Приклади проявів	Наслідки для організації
Організаційні ризики	Недоліки у структурі управління, нечіткий розподіл обов’язків	Дублювання функцій, відсутність відповідальності, бюрократія	Зниження ефективності, втрата часу та ресурсів
Кадрові ризики	Пов’язані з персоналом: кваліфікація, мотивація, дисципліна	Плинність кадрів, низька кваліфікація, конфлікти між співробітниками	Зниження продуктивності, зрив термінів виконання завдань
Інформаційні ризики	Неповна, несвоєчасна або викривлена інформація для прийняття рішень	Помилки у звітах, відсутність аналітики, погана комунікація	Прийняття неправильних управлінських рішень, фінансові втрати
Фінансово-адміністративні	Неефективне планування витрат та контроль ресурсів	Завищені бюджети, необґрунтовані витрати, корупційні дії	Втрата коштів, загроза банкрутства
Технологічні ризики	Використання застарілих чи недосконалих методів управління та ІТ-систем	Низька автоматизація, відсутність сучасних програмних рішень	Відставання від конкурентів, втрата клієнтів
Культурно-поведінкові ризики	Недотримання корпоративних цінностей, слабка організаційна культура	Ігнорування етичних норм, низька лояльність працівників, байдужість до результатів	Погіршення іміджу, зростання внутрішніх конфліктів

Наслідки виникнення адміністративних ризиків: зниження ефективності діяльності підприємства; підвищення витрат та втрати ресурсів; зростання внутрішніх конфліктів; уповільнення процесів прийняття рішень; втрата конкурентних переваг.

Методи зниження адміністративних ризиків:

- удосконалення організаційної структури управління;
- впровадження сучасних інформаційних систем управління (ERP, CRM тощо);
- підвищення кваліфікації персоналу та мотиваційних програм;
- запровадження чіткої системи контролю і внутрішнього аудиту;
- розвиток корпоративної культури, спрямованої на прозорість і відповідальність.

Внутрішні адміністративні ризики є наслідком недосконалого менеджменту й управлінських процесів, а їх своєчасна ідентифікація та мінімізація є запорукою стабільного розвитку організації.

2. Управління організаційними ризиками

Організаційні ризики є невід'ємною частиною діяльності будь-якої компанії або установи. Вони виникають унаслідок внутрішніх процесів, помилок управління, порушень процедур або недостатньої координації між структурними підрозділами. Своєчасне і системне управління такими ризиками дозволяє забезпечити стабільність функціонування організації, знизити ймовірність фінансових, репутаційних та операційних втрат, а також підвищити ефективність прийняття управлінських рішень.

Ефективне управління організаційними ризиками передбачає впровадження комплексної системи контролю, що включає ідентифікацію, оцінку, моніторинг та мінімізацію ризиків на всіх рівнях організації. Одним із ключових завдань керівництва є формування культури ризик-менеджменту серед співробітників, що передбачає підвищення обізнаності щодо потенційних загроз, навчання методам їх запобігання та стимулювання відповідальної поведінки.

Важливим аспектом є також інтеграція управління ризиками у процес прийняття рішень та стратегічне планування. Завдяки цьому організація

здатна своєчасно реагувати на зміни зовнішнього і внутрішнього середовища, зменшувати негативні наслідки від непередбачуваних подій і використовувати ризики як джерело можливостей для інновацій та розвитку [5].

Таблиця – 6.2 Управління організаційними ризиками [11]

Етап управління	Сутність	Інструменти та методи	Очікуваний результат
Ідентифікація ризиків	Виявлення потенційних організаційних ризиків у структурі управління	Аналіз організаційної структури, опитування співробітників, SWOT-аналіз	Список ризиків, що потребують контролю
Оцінка ризиків	Визначення ймовірності та масштабу наслідків кожного ризику	Матриці ризиків, бальна оцінка, експертні методи	Ранжування ризиків за пріоритетом
Розробка заходів управління	Планування дій для зниження або нейтралізації ризиків	Стандартизація процесів, регламенти, розподіл обов'язків	Чіткі процедури та інструкції для зменшення ризиків
Впровадження заходів	Реалізація розроблених заходів у діяльності організації	Навчання персоналу, автоматизація процесів, контроль виконання процедур	Зменшення впливу ризиків на ефективність організації
Моніторинг та контроль	Постійне спостереження за ризиками та ефективністю заходів	Регулярні аудити, KPI, внутрішній контроль	Своєчасне виявлення відхилень та коригування управлінських дій
Аналіз результатів	Оцінка ефективності управління організаційними ризиками	Порівняння планових та фактичних показників	Вдосконалення системи управління та підвищення стійкості організації

Тема 7. Цифрові інструменти та технології управління ризиками

1. Сучасні програмні рішення
2. Роль великих даних, штучного інтелекту й аналітики у прогнозуванні ризиків

1. Сучасні програмні рішення

У сучасних умовах цифровізації бізнесу управління ризиками тісно пов'язане з використанням програмних рішень, які забезпечують системність,

швидкість і точність у прийнятті управлінських рішень. Основними інструментами є ERP-системи, CRM-платформи на підприємствах.

Таблиця 7.1 – ERP для управління ризиками [17]

Характеристика	Опис
ERP (Enterprise Resource Planning) системи	Інформаційні системи для інтеграції всіх основних бізнес-процесів у єдиному середовищі
Призначення	Інтеграція фінансів, виробництва, закупівель, логістики, управління персоналом
Значення для управління ризиками	• Підвищують прозорість операцій • Забезпечують контроль за фінансовими потоками • Дозволяють оперативно виявляти відхилення й аномалії • Формують базу даних для аналізу ризиків
Приклади ERP-систем	SAP, Oracle NetSuite, Microsoft Dynamics 365

Таблиця 7.2 – CRM для управління ризиками [18]

Характеристика	Опис
CRM	Інформаційні системи для управління відносинами з клієнтами та моніторингу взаємодій
Призначення	Управління відносинами з клієнтами, відстеження історії взаємодій, прогнозування поведінки споживачів
Значення для управління ризиками	Зменшують ризик втрати клієнтів завдяки персоналізованому підходу. Дозволяють аналізувати рівень задоволеності клієнтів. Сприяють виявленню репутаційних ризиків та потенційних загроз ринку
Приклади CRM-систем	Salesforce, HubSpot, Zoho CRM

Таблиця 7.3 – спеціалізоване ПЗ для управління ризиками [19]

Характеристика	Опис
Спеціалізоване ПЗ для управління ризиками	Інформаційні системи, спрямовані на ідентифікацію, оцінку, моніторинг і контроль ризиків
Призначення	Управління ризиками у фінансовій, виробничій, операційній та стратегічній сферах діяльності підприємства
Функції	Автоматизація процесу управління ризиками. Формування карти ризиків. Моделювання сценаріїв розвитку подій. Підтримка процесу прийняття управлінських рішень
Приклади ПЗ	MetricStream, RiskWatch, IBM OpenPages

Інтеграція ERP, CRM та спеціалізованого програмного забезпечення для управління ризиками створює комплексну цифрову екосистему, яка дозволяє компаніям мінімізувати фінансові, операційні та репутаційні ризики.

Використання цих інструментів робить управління ризиками не лише превентивним, але й стратегічним елементом розвитку підприємства.

2. Роль штучного інтелекту у прогнозуванні ризиків

У сучасному бізнес-середовищі обсяг даних зростає експоненційно, що створює нові можливості для якісного управління ризиками. Використання Big Data, штучного інтелекту (ШІ) та аналітики дозволяє не лише виявляти загрози, а й прогнозувати їх із високою точністю [3 с.66].

Оцінювання ризиків за допомогою штучного інтелекту (ШІ) передбачає використання інтелектуальних алгоритмів для ідентифікації, аналізу та пріоритизації потенційних загроз в організації. Завдяки опрацюванню великих масивів даних із різних джерел, ШІ здатен виявляти приховані закономірності, аномалії та ризики, які можуть залишатися непоміченими при застосуванні традиційних підходів. Це забезпечує швидше та точніше визначення ризиків, відкриваючи можливості для проактивних стратегій їхнього зниження.

Системи на основі ШІ застосовують машинне навчання та прогнозу аналітику для того, щоб: опрацьовувати значні обсяги структурованих і неструктурованих даних з різних джерел; виявляти тенденції, взаємозв'язки та відхилення, що сигналізують про загрози; будувати прогнози ризиків на основі історичних даних і інформації в реальному часі [3 с.68].

Наприклад, у банківській сфері моделі ШІ аналізують транзакції для запобігання шахрайству, а у виробничих компаніях — відстежують роботу обладнання, прогножуючи можливі збої.

Машинне навчання (ML) є центральним інструментом для прогнозування ризиків. Моделі, навчені на історичних даних, здатні розпізнавати повторювані схеми, прогнозувати результати та пропонувати заходи попередження. Наприклад, виявлення шахрайських операцій у фінансовому секторі фіксація кіберзагроз шляхом аналізу аномалій.

Алгоритми та прогнозне моделювання — використання дерев рішень, нейронних мереж, регресійних моделей тощо для передбачення можливих сценаріїв ризиків та підготовки організацій до реагування.

Типи ШІ для управління ризиками

1. Навчання з учителем: використання розмічених даних для прогнозування результатів (наприклад, оцінка кредитоспроможності клієнтів).

2. Навчання без учителя: пошук прихованих закономірностей у немаркованих даних (наприклад, виявлення підозрілих транзакцій).

3. Навчання з підкріпленням: оптимізація прийняття рішень у змінному середовищі методом проб і помилок (наприклад, управління ризиками в ланцюгах постачання в режимі реального часу).

Поєднання цих підходів дає змогу сформувати комплексну систему управління ризиками, адаптовану до специфіки діяльності організації.

Структура управління ризиками на основі ШІ

1. Збір та інтеграція даних. Ефективність ШІ залежить від якості вхідних даних. Чисті та релевантні набори забезпечують точність аналізу. Інструменти ШІ інтегрують інформацію з фінансових систем, IoT-пристроїв, соціальних мереж і транзакційних журналів.

2. Виявлення та прогнозування ризиків. Аналітичні моделі ШІ виявляють загрози в реальному часі, забезпечуючи швидке реагування.

3. Оцінка та моделювання. Прогнозна аналітика дає можливість прорахувати ймовірність та наслідки ризиків, а сценарне моделювання — випробувати різні стратегії реагування.

4. Розробка та автоматизація стратегій. Системи ШІ пропонують адаптивні рішення, що вдосконалюються з часом, забезпечуючи ефективне зниження ризиків.

Основні інструменти:

Visure Requirements ALM Platform — одна з передових систем, яка забезпечує прогнозну аналітику, моніторинг у реальному часі та комплексне управління ризиками з урахуванням галузевих стандартів і вимог.

Інтеграція таких рішень у вже існуючі системи управління ризиками дає можливість підвищити точність прогнозів, оптимізувати операції та сформувати гнучкі стратегії реагування в умовах динамічного бізнес-середовища.

Рекомендований перелік джерел:

1. Балджи М. Д. Економічний ризик та методи його вимірювання : навч. посіб. Харків : Промарт, 2015. 300 с.
2. Балдинюк В. Ризик-менеджмент як інструмент управління діяльності суб'єктів господарювання. Економіка та суспільство. 2023. № 55. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-39>
3. Горбаченко С. А., Куклінова Т. В. Штучний інтелект як інструмент сталого розвитку ІТ-бізнесу в Україні. Галицький економічний вісник. 2025. Т. 93, № 2. С. 66–72.
4. Демченко Г., Аванесова Н. Інтеграція ризик-менеджменту в загальну стратегію розвитку підприємства. Проблеми і перспективи розвитку підприємництва. 2024. № 33. С. 38–50.
5. Коленда Н. В. Стратегічний підхід до управління ризиками підприємства в умовах забезпечення його соціо-еколого-економічної безпеки. Економіка і суспільство. 2018. Вип. 15. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/15_ukr/52.pdf
6. Кібік О., Слободянюк О., Кузнецова Л. Ризик-менеджмент : навч.-метод. посібник. Нац. ун-т «Одес. юрид. академія». Одеса : Фенікс, 2024. 84 с.
7. Кравченко М. О., Бояринова К. О., Копішинська К. О. Управління ризиками: навч. наоч. посібник для студ. спец. 073 «Менеджмент». Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2021. 432 с.
8. Мороз В. М., Мороз С. А. Ризик-менеджмент : навч. посібник для студ. спец. 281 «Публічне управління та адміністрування». Харків : НТУ «ХП», 2018. 140 с.
9. Петрук Ю. В., Артеменко Л. П. Особливості стратегічного планування підприємства в умовах кризи. Економічний вісник НТУУ «Київський політехнічний інститут». 2022. № 22. С. 72–77.

10. Разумова Г. В., Курносова О. І. Управління ризиками інвестиційної діяльності в умовах цифрової трансформації. Бізнесінформ. 2024. № 3. С. 96–101.
11. Сарана Л., Білан О., Бітюк І. Управління ризиками підприємства в сучасних умовах господарювання. Проблеми системного підходу в економіці. 2021. № 2(82). С. 107–112
12. Семенова К. Д. Обґрунтування господарських рішень та оцінювання ризиків : навч. посіб. Одеса : ОНЕУ, ротапринт, 2013. 194 с.
13. Скибінська З., Іщук Е., Пукаляк М. Зарубіжний досвід оцінювання ефективності ризик-менеджменту в управлінні підприємством. Економіка та суспільство. 2025. № 73. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-73-19>
14. Ткачук О. В. Ризик-менеджмент у системі експортно-імпортних операцій: інтеграція інноваційних підходів у практику управління. Вчені записки. Київ : КНЕУ, 2025. Вип. 38. С. 249–262
15. Чайкіна А. Особливості інтеграції ризик-менеджменту в систему управління підприємством. Економіка та суспільство. 2022. № 39. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-39-5>
16. Шира Т. Б., Лукашук В. А. Ризик-менеджмент в системі безпекового розвитку промислових підприємств. Актуальні питання економічних наук. 2025. № 9. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.15125795>
17. Jaradat Z., AL-Hawamleh A., Altarawneh M., Al-Tahat S., Nazzal M. A. Effects of effective ERP system utilization on enterprise economic sustainability through product life cycle cost control. Journal of Business and Socio-economic Development. 2025. DOI: <https://doi.org/10.1108/JBSED-10-2024-0103>
18. Rababah K., Mohd H., Ibrahim H. Customer relationship management (CRM) processes from theory to practice: The pre-implementation plan of CRM system. International Journal of e-Education, e-Business, e-Management and e-Learning. 2011. Т. 1, № 1. С. 22–27.
19. Oyetunji T. S., Erinjogunola F. L., Ajirotutu R. O., Adeyemi A. B., Ohakawa T. C., Adio S. A. A unified risk management framework for cost and

resource optimization in housing development projects. Gulf Journal of Advance Business Research. 2025. T. 3, № 4. C. 985–997.

Навчальне видання

Куклінова Т.В.

Конспект лекцій

з дисципліни

«РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТ»

для здобувачів вищої освіти, спеціальність D3 «Менеджмент» /073

«Менеджмент»

В авторській редакції