

СТРАТЕГІЯ РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТУ

© Федулова І. В., 2019

Стратегія компанії в сфері ризиків продиктована стратегією діяльності підприємства. Для побудови стратегії ризик-менеджменту важливим є визначення всіх чинників, які можуть вплинути на відхилення від встановлених стратегічних цілей. Стратегія ризик-менеджменту будується на основі стратегічних цілей і задач, які визначають за результатами аналізу зовнішнього і внутрішнього середовищ підприємства і зовнішнього і внутрішнього контексту ризику. Для цього затверджують ризик-апетит, ключові показники успіху і ключові показники ризику, які є основою планування стратегії ризик-менеджменту у вигляді заходів впливу на ризик.

Ключові слова: ризик-менеджмент; стратегічний ризик-менеджмент; ризик-апетит; ключові показники успіху; ключові показники ризику.

Постановка проблеми

У складних умовах сучасної ринкової економіки кожне управлінське рішення, особливо стратегічне, що стосується майбутнього розвитку організації, завжди пов'язане з певним ступенем невизначеності. У зв'язку з цим все більшої актуальності набуває проблема формування єдиної стратегії, яка б передбачала ефективну систему управління із врахуванням ризиків, котра спрямована на стабільну господарську діяльність організації в довгостроковій перспективі.

Аналіз останніх досліджень і публікацій

Важливість та актуальність питань організації ризик-менеджменту розглядалися у наукових працях багато вітчизняних та закордонних науковців. У закордонних дослідженнях поняття ризику, складові та чинники формування системи ризик-менеджменту на підприємстві розглядають Т. Бартон, У. Шенкір, П. Уокер [1], В. Вяткін, В. Гамза, Ф. Маєвський [2], ґрунтовні дослідження цієї проблематики здійснюють вітчизняні науковці, серед яких доцільно виокремити наукові праці Т. Андрєєвої [3], І. Вербіцької [4], А. Старостіної, В. Кравченко [5], С. Клименко [6]. Методи оцінювання та управління економічними ризиками досліджують Т. Васильєва, С. Леонова, Я. Кривич [7], В. Лук'янова, Т. Головач [8] та інші вчені. Сутність та місце ризикології в економіці та підприємстві розглядають В. Вітлінський та Г. Великоіваненко [9], а питання управління фінансовими ризиками досліджують Р. Пікус [10], В. Кравченко [11] та ін.

Незважаючи на значну кількість досліджень з формування системи ризик-менеджменту та інтеграцію її в діяльність підприємства, в науковій літературі поза увагою залишаються питання стратегічного управління ризиком і формування стратегії ризик-менеджменту. Все це робить питання визначення стратегії управління ризиками і аналізу стратегічних чинників зазначеної стратегії актуальними і важливими для стабільної й ефективної роботи підприємства.

Мета статті

Метою статті є визначення змісту стратегії ризик-менеджменту і методичних підходів до формування її на вітчизняних підприємствах.

Постановка завдання

Для досягнення поставленої мети визначено такі завдання: уточнення змісту стратегії ризик-менеджменту; визначення основних моделей, які формалізують стратегічну поведінку управління ризиком; підходи до формування стратегії ризик-менеджменту; аналіз чинників впливу на стратегію ризик-менеджменту; визначення завдань стратегічного ризик-менеджменту підприємства.

Результати дослідження

Неможливо говорити про отримання результату без врахування можливого відхилення від нього. В стандарті ISO Guide 73 “Risk Management – Vocabulary – Guidelines for use in standards” ризик розглядається як стан впливу чинників невизначеності на досягнення цілі [12]. Тобто ризик розглядається відносно запланованого результату – цілей, на досягнення яких спрямована діяльність, і визначає можливість відхилення від них. Ризик існує, коли певна подія має практичне значення і зачіпає інтереси хоча б одного суб’єкта. Ризик без власності не існує, тому необхідно визначати відповідальних за наслідки ризикових рішень. Управління ризиком спрямоване на визначення декількох альтернатив управлінських рішень, вибір серед яких здійснюється в умовах використання обмежених ресурсів.

Стратегічний ризик-менеджмент є не просто набором управлінських функцій в процесі досягнення цілі, але й реалізується на найвищому рівні, буквально пронизує всю компанію, отже, компанія реалізує єдиний скоординований підхід до управління ризиками. Ризик-менеджмент має свою ієрархію, глава якої, як правило, директор з управління ризиками; його місце близько до вершини піраміди в структурі управління компанією. Він звітує безпосередньо перед генеральним директором або перед Радою директорів, і це показує, що компанія приділяє значну увагу ризикам. У компанії реалізується єдиний підхід до управління ризиками, що означає, що компанія управляє не окремо кожним ризиком, а приймає всі рішення на рівні всієї компанії як портфеля з урахуванням всіх кореляцій між різними ризиками.

Головною вигодою ризик-менеджменту є те, що він дає змогу максимізувати вартість компанії в умовах недосконалості ринку. Невід’ємною рисою роботи на ринку є непередбачені витрати, які можуть бути пов’язані з банкрутством. З урахуванням цього ризик-менеджмент може допомогти компанії якнайкраще врахувати ці недосконалості ринку. Якщо в компанії добре побудований процес ідентифікації, вимірювання та управління ризиками, то їй легше приймати рішення. Ці рішення будуть більш зваженими та усвідомленими, а менеджери матимуть більше стимулів ефективної ризикової діяльності в межах допустимого ризику.

Для інвесторів компанія повинна бути прогнозованою. Доходи компанії не повинні непередбачувано коливатись, має бути стратегічне бачення того, що буде завтра, з якою вірогідністю може реалізуватись хороший чи поганий сценарій. Інвестори люблять, коли компанія послідовно зростає і на основну діяльність компанії мало впливають ризикові події. А для конкурентів – навпаки, добре, коли стратегія слабкопередбачувана. Стратегічним ризиком є неможливість врахувати поведінку конкурентів у розробленні власної стратегії.

Стратегія компанії в сфері ризиків продиктована стратегією діяльності підприємства. Як правило, чим агресивніше стратегія, тим вищим може встановлюватися цільовий показник і тим вищим може бути ризик. За агресивної політики межею втрат розглядають капітал підприємства, а за консервативної – прибуток.

Під стратегією управління ризиками розуміють напрям і спосіб використання коштів для досягнення поставленої мети відповідно до визначеного ризик-апетиту. Цьому способу відповідає

певний набір правил і обмежень для прийняття рішення. Стратегічне управління ризиками потрібно розглядати на трьох рівнях: стратегічному, тактичному і оперативному. Стратегічне управління ризиками спрямоване на забезпечення довгострокового існування підприємства та передбачає визначення рівнів ємності ризику і ризик-апетиту. Ці порогові значення затверджено в положеннях, що встановлюють стандарти ризик-менеджменту. Таке управління реалізується власниками (акціонерами) і контролюється спостережною радою.

Тактичне управління ризиками спрямоване на реалізацію стратегії управління ризиками за допомогою відповідних методів та процедур терміном на 1–3 роки. Таке управління реалізує керівництво підприємства (правління або комітет з ризик-менеджменту). Тактика – це конкретні методи і прийоми для досягнення поставленої мети в конкретних умовах. Завданням тактики управління ризиками є вибір оптимального рішення і найбільш прийнятних у певній господарській ситуації методів і прийомів управління відповідно до зазначеної толерантності до ризику.

Оперативне управління ризиками спрямоване на постійне виявлення, кількісне та якісне оцінювання ризиків, реалізацію управлінських рішень впливу на ризик, контроль та моніторинг ризиків. Таке управління здійснює структурний підрозділ з ризик-менеджменту, спираючись на щоденну діяльність інших підрозділів.

Ризик і дохід тісно пов'язані між собою і зумовлюють один одний. Великі доходи спричиняють великі ризики і навпаки. Кожен підприємець визначає свій допустимий рівень ризику. До розв'язання дилеми “ризик – прибуток” виділяють дві основні моделі управління, які формалізують обрану стратегію поведінки:

1. Перша модель управління максимізує прибуток (Π) із обмеженнями рівня ризику (P) установленням максимально допустимого його значення (P_{max}) (формули (1) і (2)).

$$F(\Pi) \rightarrow \max ; \quad (1)$$

$$P(x) \leq P_{max} \quad (2)$$

Така позиція учасника ринку означає свідоме взяття певного максимально допустимого рівня ризику з метою максимального зростання прибутку завдяки сприятливій ринковій кон'юктурі, тенденціями розвитку ринку і можливостям підприємства щодо покращення своїх позицій на ринку. Основне завдання процесу ризик-менеджменту відповідно до такого підходу – недопущення ситуації переростання допустимого ризику в критичний або катастрофічний, який загрожує самому існуванню суб'єкта господарювання і призводить до банкрутства. За таким підходом розробляється цільовий показник прибутку та регламентні процедури щодо обмеження певних ризиків у вигляді встановленої толерантності до ризиків, з якими можуть стикатися підприємства в процесі своєї діяльності.

2. Друга модель управління ризиком означає мінімізацію ризику утриманням показника прибутковості на певному рівні, не нижчому за заданий (Π_{min}) (формули (3) і (4)).

$$F(P) \rightarrow \min ; \quad (3)$$

$$\Pi(x) \geq \Pi_{min} \quad (4)$$

Таку модель використовують, якщо розмір чистого прибутку, який отримує підприємство, влаштовує керівництво, і основною метою є стабілізація результатів. Результату досягають за допомогою збалансованих прийомів управління активами і зобов'язаннями. Формалізована або неформалізована стратегії дають змогу визначити ризики, які стоять на шляху її досягнення. Рівень обмежень на ризики за такого підходу набагато вищий, що є свідченням встановленого ризик-апетиту. Така стратегія також може бути наслідком низьких можливостей розвитку підприємства на існуючому ринку і відсутності можливості виходу на нові ринки.

У табл. 1 подано основні характеристики ризик-менеджменту залежно від стратегічних підходів до формування програми ризик-менеджменту, які визначають відношення до ризику суб'єктів прийняття рішень.

**Характеристики ризик-менеджменту залежно від стратегічних підходів
до формування програми ризик-менеджменту**

Характеристики ризик-менеджменту	Стратегічний підхід до формування програми ризик-менеджменту			
	Консерватор	Максимізатор	Менеджер	Прагматик
Цілі управління ризиками	Контроль втрат. Забезпечення безпеки системи	Винагорода за прийняті ризики. Прибуток від купівлі або продажу ризиків	Вплив на ризики за допомогою низки заходів	Диверсифікація. Уникнення крупних концентрацій ризику
Стратегічна спрямованість ризик-менеджменту	Низький ризик-апетит. Мінімізація ризиків з метою мінімізації збитків. Стабілізація результатів	Високий ризик-апетит. Максимізація підвищення прибутку за максимальних (прийнятих) ризиків	Середній ризик-апетит. Стратегічні рішення, спрямовані на підвищення вартості	Стратегічні вигоди стосуються отримання вигоди від комплексу різних, можливо не пов'язаних ризиків
Особливості управління ризиками	Жорсткі ліміти, обмеження і регулятори. Контроль за торговими операціями банку або страховими компаніями	Гнучкі можливості	Формальні політики і стандарти	Гнучкі можливості, високий ступінь комунікації і компетенції. Управління портфелем ризиків
Підходи до аналізу і оцінювання ризиків	Стрес-тестування. Аналіз чутливості. Сценарний аналіз	Моделі ціноутворення, методи рейтингових агенцій. Оцінка і резервування торгових операцій банківської і страхової діяльності	Економічний капітал і додана вартість. Винагорода за ризик і бюджетування	Спрощений економічний капітал
Звіти з управління ризиками	Дотримання лімітів. Вплив на ризики, що виникли	Співвідношення прибутку і ризиків, що пов'язані з ним	Коефіцієнт рентабельності власного капіталу, бюджет на ризики	Концентрація ризиків: втрати, що виникають через великі позиції в одному активі або на певному ринку. Консолідований звіт про ризики
Середовище домінування ризику	Крах	Підйом	Стримане	Невизначене

Удосконалено за: [13].

Стратегія “консерватор” означає ретельне використання різних інструментів і сигналів для формування і реалізації стратегічної поведінки. Цільові значення індикаторів при цьому визначаються на основі аналізу основних тенденцій розвитку компанії. Взаємодія різних індикаторів і цільових показників дає змогу оптимально оцінити ситуацію і сформувати найбільш безпечну стратегію. Однією

з переваг стратегії “консерватор” є раціональне співвідношення прибутку і ризиків. Стратегічні цілі управління ризиком для консерватора передбачають контроль за збитками, що означає: обмеження ризиків і збитків; управління ризиком передбачає інтегральний підхід до оцінювання толерантності до ризику.

Стратегія “максимізатор” означає роботу на етапі підйому і активного зростання ринкових трендів. Це стратегія адаптації і використання можливостей на свою користь якнайкраще, що означає не тільки управління витратами і втратами, але й управління ключовими параметрами успіху. Стратегічні цілі управління ризиком для “максимізатора” передбачають торгівлю ризиками, що означає розрахунок оптимальної і допустимої плати за прийняті ризики, а управління ризиком відбувається відповідно до оцінювання маржі ризику.

Стратегія “менеджер” означає не тільки використання ризиків на свою користь, як у випадку “максимізатора”, але й обмеження і вплив на існуючі не прийнятні для керівництва рівні певних ризиків. Ця стратегія передбачає використання широкого інструментарію оброблення ризику з використанням формалізованих політик і стандартів управління ризиками. При цьому визначаються заходи впливу на ризик у вигляді дотримання певного рівня економічного капіталу і створення доданої вартості. Стратегічні цілі управління ризиком для менеджера передбачають обґрунтування напрямів впливу на ризики; вибір стратегічних рішень, які спрямовані на підвищення вартості; управління ризиком відповідно до визначеного ризик-апетиту, як співвідношення ризику і винагороди.

Стратегія “прагматик” не означає випадкової і реактивної поведінки; це активна, свідома, цілеспрямована стратегія. “Прагматик” планує випадок і створює поле можливостей. З прагматичного погляду це ситуативна поведінка, оскільки будь-яка проблема розглядається в контексті ситуації, яка склалася на конкретний момент, на відміну від ідеалістів, які прагнуть якомога більше розширити контекст. Прагматики переважно прагнуть до хорошого, а не найкращого, до вигідного, а не найвигіднішого рішення, але сприятливих можливостей, як правило, не пропускають. Стратегічні цілі управління ризиком для прагматика передбачають диверсифікацію ризиків, а саме: вибір різних ризиків; кількісне оцінювання вигоди від набору ризиків.

Особливістю стратегічного управління ризиками, як і стратегічного управління загалом, є значна увага до внутрішнього і зовнішнього середовищ. З’ясування контексту ризику означає визначення внутрішніх і зовнішніх параметрів, які будуть брати до уваги при поводженні з ризиками, а також визначення області дії та критеріїв ризиків для їх відображення в стратегії управління ризиками [12]. З’ясування контексту ризику добре описано матрицею SWOT-аналізу. Аналіз середовища і контексту ризиків дає підприємству змогу з’ясувати чітко свій поточний стан, визначити основні стратегічні проблеми, розробити адекватну стратегію і проаналізувати ризики, котрі можуть вплинути на її реалізацію.

Ринкове середовище є джерелом постійної небезпеки для підприємства, і ця небезпека має стратегічний характер для підприємства. Що агресивніша й швидка в розвитку конкретна галузь і що амбіційніше керівництво підприємства, то більший потенціал можливих помилок в управлінні. Найважливішими факторами, які впливають на успіх або провал організації і є важливими для дослідження ризиків галузі або ринку, є такі:

- аналіз розміру, динаміки і потенціалу розвитку ринку;
- дослідження кон’юнктури ринку, сегментація ринку і виділення ключових сегментів;
- конкурентний аналіз ринку;
- аналіз цін і загальний економічний аналіз ринку;
- аналіз структури розподілу або дистрибуції товару на ринку;
- аналіз способів реклами, методів просування і підтримки товарів на ринку;
- аналіз попиту, ключових потреб і особливостей поведінки споживачів на ринку;
- виявлення головних ринкових і споживацьких тенденцій.

Технологічні фактори зовнішнього середовища повинні враховувати зміни в технологіях виробництва, застосування інформаційних систем у проектуванні, виробництві і реалізації товарів

та послуг або сучасні технології засобів зв'язку. Технічними і технологічними ризиками зовнішнього середовища можуть бути:

- ризик техногенних аварій (джерела: форс-мажорні обставини, фізичне зношення обладнання, невідповідність обладнання технологіям, що застосовуються, порушення технологій);
- ризик зростання собівартості виробництва продукції (джерела: збільшення відсотка браку внаслідок порушень технології обробки сировини, фізичне і моральне зношення обладнання, додаткові виплати за наднормові роботи, неадекватні виробничі потужності та невикористання ефекту масштабу виробництва);
- ризик випуску неякісної продукції (джерела: фізичне і моральне зношення обладнання, порушення технологій, застаріла технологія);
- ризик зростання витрат на охорону праці та природоохоронну діяльність (джерела: шкідливі умови праці, перевищення припустимих рівнів викидів внаслідок недосконалості техніки або технології, відсутність пристроїв, захисних споруд).

Використання передових техніки і технології у процесі виробництва може бути важливою конкурентною перевагою підприємства, а використання морально та фізично застарілих – джерелом значних витрат. Для зниження технічних і технологічних ризиків потрібно чітко планувати використання виробничих потужностей, запобігати дефіциту або занадто низькій ефективності використання виробничих площ і обладнання, розвивати технічну і технологічну бази підприємства, здійснювати науково-дослідні роботи у сфері технології та виробництва, розробляти стратегію безпеки у комплексі із загальною стратегією підприємства (системи гасіння пожежі, аварійної вентиляції тощо).

Стратегію бренду, як правило, визначають на початковому етапі формування комунікації з клієнтами. Брендинг – процес створення у свідомості споживача уявлень, які наділяють продукт компанії певною цінністю (вигодою) для покупця, інформують його про обіцянки конкретної компанії, наголошуючи на відмінності їх від аналогічних обіцянок конкурентів. Якщо бюджет компанії дозволяє, основою стратегії бренду можуть стати кращі рекламні комунікації, такі як мультимедійна реклама, директ-мейл, встановлення ефективних зв'язків із громадськістю тощо. Проведення брендингу для деяких компаній видається доволі витратним, ризикованим і навіть небезпечним, крім того, це не гарантує позитивного результату. Проте існують переконливі докази того, що брендинг вартий витрат, ризиків і зусиль. Зростання сприйняття цінності робить можливим підвищити вартість продукції, захищає від цінової конкуренції та захищає продукт від негативних відгуків. Важливими ризиками стратегії брендингу є:

- ризик визначення ключових відмінностей і особливостей продукту, а саме того, що робить продукт унікальним і цінним;
- ризик визначення способів донесення і каналів передачі, форми і стилю подачі інформації;
- ризик помилок в аналізованні результатів, оцінці їх відповідності цілям;
- ризик втрати вмотивованості кожного співробітника в досягненні стратегії бренду.

Фактори конкуренції є найвагомішими факторами ризику будь-якого підприємства. При вивченні конкурентного середовища необхідно оцінити, наскільки сильною є конкуренція, як вона впливає на організації, визначити головних конкурентів, реальні і потенційні загрози з їхнього боку.

Ризики роботи з постачальниками залежать від вимог споживача і можуть містити:

- ризик надійності постачання;
- ризик порушень термінів виконання замовлень і періодичності постачань;
- ризик умов оплати (несвоєчасність, невідповідність договорам, штрафи, пеня, можливість отримання знижки);
- умови розподілу ризиків між постачальником і підприємством;
- ризик невдалого сервісного обслуговування;
- ризик невдалої рекламної підтримки;
- репутаційні ризики постачальника;
- ризик погіршення фінансового становища постачальника, його кредитоспроможності та інше.

Інноваційна діяльність, порівняно з іншими видами діяльності, більшою мірою пов'язана з ризиком, оскільки повної гарантії позитивного результату практично немає. У результаті інноваційна діяльність більше залежить від чинників невизначеності, які і є причиною ризиків.

Умови реалізації й фінансування інвестицій у реальному секторі вітчизняної економіки ризиковані найвищою мірою. Про це свідчить рейтинг інвестиційної привабливості й інвестиційного клімату в Україні. Діяльність, пов'язана з розробленням, фінансуванням та реалізацією інвестиційних проектів, є специфічним видом господарської діяльності, специфіка якої полягає у підвищених ризиках учасників інвестиційного процесу, що визначаються такими особливостями проектної діяльності:

- тривалістю в часі;
- великою кількістю учасників та їх різними цілями (кредитори, інвестори, замовники, постачальники інвестиційних товарів, консультанти, проектувальники, підрядники, користувачі об'єкта інвестиційної діяльності, гаранті і поручителі, страхувальники, покупці (замовники) проектного продукту тощо);
- складністю, а саме комбінацією простих, “елементарних” форм господарської діяльності (наукової, технічної, комерційної, виробничої, будівельної, фінансово-кредитної, страхової тощо);
- інтернаціональним характером багатьох проектів, який породжує ризики різних країн і політики.

Ключові показники ефективності або KPI (Key Performance Indicators) дають змогу контролювати стратегічну діяльність і є вимірниками досяжності цілей, а також характеристиками ефективності підприємства загалом, бізнес-процесів і роботи кожного співробітника [14]. Ключові індикатори ризику (KRI – Key Risk Indicators) – це кількісні показники джерел (факторів) ризику, вони відіграють важливу роль у концепції управління ризиком, є інструментом моніторингу та контролю ризику і допомагають виявити потенційні ризикові події, які охоплюють різні види показників діяльності організації, надають корисну інформацію про потенційні ризики, які можуть вплинути на досягнення цілей організації.

Між KPI і KRI існує багато спільного, оскільки ризик і стратегія компанії взаємопов'язані. Одне не існує без іншого – їх потрібно розглядати в комплексі. Вони повинні мати належний бізнес-контекст, мають бути вимірюваними, мати відповідальну особу за їх досягнення, а система мотивації персоналу має бути націлена на їх досягнення. KPI та KRI мають і відмінності, перший відповідає за ефективність бізнесу, а другий – за ризик отримання цієї ефективності. KPI мають узгоджуватися із бізнес-стратегією, KRI є більш орієнтованими на ризик, але якщо потрібно, KPI можна перетворити на KRI і навпаки, вони спрямовані на досягнення стратегічної цілі і на мінімізацію відхилень від цієї цілі.

Відповідно до Scandizzo [15] “індикатор ризику визначається як операційна або фінансова змінна, яка забезпечує надійну основу для оцінювання ймовірності або складності одного або декількох подій операційного ризику”. Як правило, не можна зіставити всі ці аспекти ризику в одному KRI, тому зазвичай використовують 3 індикатори: індикатор, який вимірює ймовірність; індикатор, який вимірює вплив; індикатор, який оцінює план дій. Основною метою цих показників є передбачення або зменшення наслідків ризиків і мінімізація відхилення від цілі (рис. 1).



Рис. 1. Стратегічні KPI і KRI в формуванні стратегії ризик-менеджменту (джерело: авторська розробка)

Стратегія ризик-менеджменту пов'язана із визначенням цільових орієнтирів розвитку і завдань, які постають перед підприємством у досягненні цих цільових орієнтирів. Це безпосередньо залежить від того ризик-апетиту, який декларують власники і з яким вони планують працювати. Ризик-стратегія і параметри ризик-апетиту можуть бути вбудовані в діяльність підприємства тільки за наявності системи

інтегрованого управління ризиками організації. Така система містить внутрішню нормативну базу з управління ризиками, процеси і процедури, за якими здійснюється управління ризиками, а також інфраструктуру, в якій задіяні ризик-менеджери і фахівці з управління ризиками із відповідними правами, повноваженнями і обов'язками, які вбудовані в несуперечливу, позбавлену конфліктів інтересів організаційну структуру підприємства, а їх діяльність підтримується засобами автоматизації зберігання й обробки даних, котрі необхідні для роботи ризик-менеджменту (рис. 2).

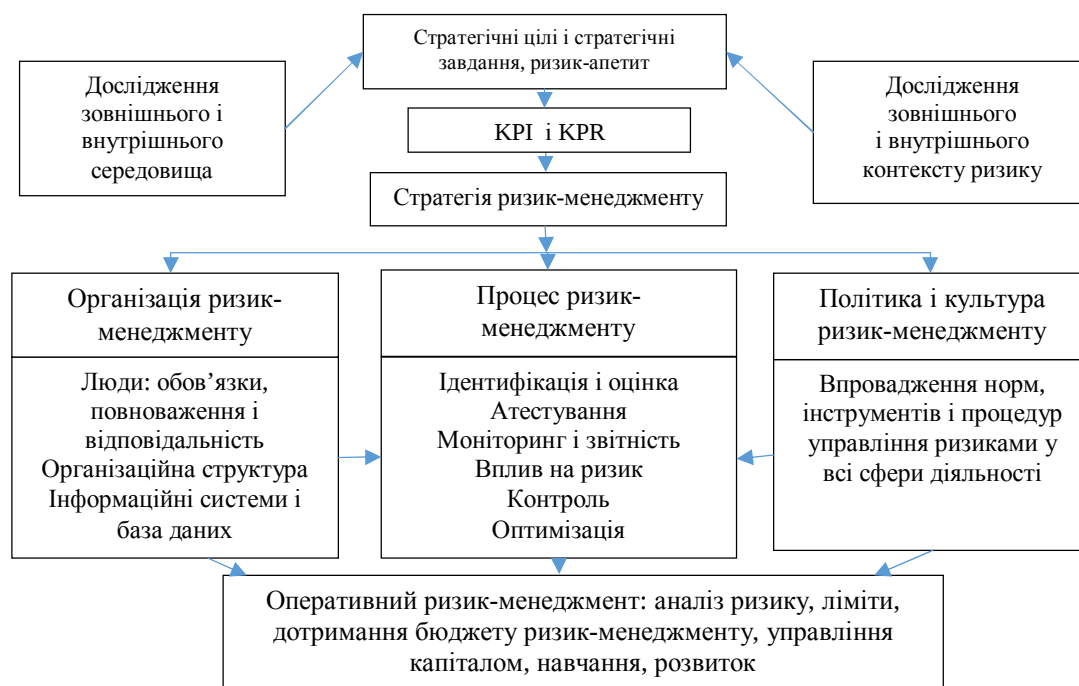


Рис. 2. Ризик-стратегія в діяльності підприємства (джерело: авторська розробка)

У стратегічному ризик-менеджменті важливо встановити допустимі для компанії ризики, що передбачає політику, процеси, контроль та системи, за допомогою яких встановлюється, передається та контролюється ризик-апетит. Ризик-апетит при цьому використовується для обґрунтування напрямів оброблення, тобто свідомого впливу на ризик. Вона містить формулювання заяви про ризик-апетит, обмеження ризику, звіт про дотримання ризик-апетиту, профіль ризику, опис ролей та обов'язків всіх причетних сторін, які здійснюють впровадження, контроль та моніторинг ризик-апетиту компанії. Правильне і оптимальне поєднання цих завдань на підприємстві дасть змогу сформулювати стратегію управління ризиками відповідно до загальної стратегії розвитку підприємства і передбачити можливі небезпеки розвитку.

Висновки

Стратегічні ризики можуть дуже швидко завдати значної шкоди організації. Такі ризики можуть уражати ланцюги постачання, інфраструктуру, технології, персонал, капітал, репутацію та базові чинники створення цінності. Однак вони досі перебувають за межами більшості програм управління ризиками підприємства, їх важко кількісно виміряти, здійснювати їх моніторинг та управляти ними. Щоб впоратися з цими ризиками, керівникам потрібно розуміти і розглядати всі стратегічні цілі і завдання із притаманними ним ризиками відповідно до сформованої системи стратегічного ризик-менеджменту.

Подальше дослідження стосуватиметься розроблення інструментів для аналізу стратегічних ризиків, відстеження змін та візуалізації даних про них.

Список літератури

1. Бартон Т. Л. Риск-менеджмент. Практика ведучих компаній : пер с англ. / Томас Л. Бартон, Уильям Г. Шенкир, Пол Л. Уокер. – М. : Издательский дом “Вильямс”, 2008. – 208 с.

2. Вяткин В. Н. Риск-менеджмент [Текст] : учебник / В. Н. Вяткин, В. А. Гамза, Ф. В. Маевский. – М. : Издательство Юрайт, 2016. – 354 с.
3. Андреева Т. Є. Ризик у ринковій економіці: [навч. посіб.] / Т. С. Андреева, Т. Е. Петровська. – Х.: Бурун и К, 2005. – 128 с.
4. Вербицька Г. Л. Вплив чинників інвестиційного ризику на розвиток вітчизняних машинобудівних підприємств / Г. Л. Вербицька // Вісник Національного університету “Львівська політехніка”. Проблеми економіки та управління. – 2016. – № 847. – С. 35–41.
5. Старостіна А. О. Ризик-менеджмент : теорія та практика [Текст]: навч. посіб. / А. О. Старостіна, В. А. Кравченко. – К.: ІВЦ “Видавництво “Політехніка”, 2018. – 200 с.
6. Особливості управління ризиками розвитку підприємства / С. М. Клименко // Стратегія економічного розвитку України. – 2013. – № 32. – С. 24–29.
7. Васильєва Т. А. Економічний ризик : методи оцінки та управління [Текст]: навч. посіб. / [Т. А. Васильєва, С. В. Леонов, Я. М. Кривич та ін.]; під заг. ред. д-ра екон. наук, проф. Т. А. Васильєвої, канд. екон. наук Я. М. Кривич. – Суми : ДВНЗ “УАБС НБУ”, 2015. – 208 с.
8. Лук’янова В. В. Економічний ризик : навч. посіб. / В. В. Лук’янова, Т. В. Головач. – К.: ВЦ “Академія”, 2007. – 462 с.
9. Вітлінський В. В. Ризикологія в економіці та підприємстві [Текст]: монографія / В. В. Вітлінський, Г. І. Великоіваненко. – К.: КНЕУ, 2004. – 480 с.
10. Пікус Р. В. Управління фінансовими ризиками [Текст]: навч. посіб. / Р. В. Пікус. – К.: Знання, 2010. – 598 с.
11. Кравченко В. Управління фінансово-економічними ризиками підприємства на основі довгострокової моделі розвитку / В. Кравченко, Г. Крижановська // Науковий вісник [Одеського національного економічного університету]. – 2017. – № 3. – С. 82–102
12. ISO/IEC GUIDE 73:2002. Risk management-Vocabulary – Guidelines for use in standards. International Organization for Standardization, 2002.
13. Планирование и построение программы управления рисками предприятия (ERM) На основе передовой глобальной практики Октябрь 2010 г. [Електронне джерело]. – URL: https://riskviews.files.wordpress.com/2012/01/281010-erm_intro_kazak_rus.ppt
14. Словник менеджменту, збалансована система показників. [Електронне джерело]. – URL: <http://www.dominionindigo.org.ua>.
15. Sergio Scandizzo Risk Mapping and Key Risk Indicators in Operational Risk Management. Economic Notes, 2005, vol. 34, issue 2, 231–256.

References

1. Barton T. L., SHenkir U. G., Uoker P. L. (2008) Risk-menedzhment. Praktika vedushchikh kompaniy [Risk management. The practice of leading companies]. M.: Izdatel'skiy dom “Vil'yams” (in Russian)
2. Vyatkin V. N., Ganza V. A., Mayevskiy F. V. (2016) Risk-menedzhment [Risk management. The practice of leading companies]. M.: Izdatel'stvo YUrayt (in Russian)
3. Andrieieva T. Ye., Petrovska T. E. (2005) Ryzyk u rynkovii ekonomitsi [Risk in a market economy]. Kharkiv: “Burun y K” (in Ukrainian)
4. Verbytska H. L. (2016) Vplyv chynnykiv investytsiinoho ryzyku na rozvytok vitchyznianskykh mashynobudivnykh pidpriemstv [Influence of investment risk factors on the development of domestic machine-building enterprises] Visnyk Natsionalnoho universytetu “Lvivska politehnika”. Problemy ekonomiky ta upravlinnia, No 847, pp. 35–41. (in Ukrainian)
5. Starostina A. O., Kravchenko V. A. (2018) Ryzyk-menedzhment : teoriia ta praktyka [Risk management: theory and practice]. K.: IVTs “Vydavnytstvo “Politehnika” (in Ukrainian)
6. Klymenko S. M. (2013) Osoblyvosti upravlinnia ryzykamy rozvytku pidpriemstva [Features of enterprise development risk management] Stratehiia ekonomichnoho rozvytku Ukrainy, No 32, pp. 24–29. (in Ukrainian)
7. Vasylieva T. A., Lieonov S. V., Kryvykh Ya. M. et al. (2015) Ekonomichniy ryzyk : metody otsinky ta upravlinnia [Economic risk: methods of assessment and management]. Sumy : DVNZ “UABS NBU” (in Ukrainian)
8. Lukianova V. V., Holovach T. V. (2007) Ekonomichniy ryzyk [Economic risk]. K.: VTs “Akademiia” (in Ukrainian)
9. Vitlinskyi V. V., Velykoivanenko H. I. (2004) Ryzykologhiia v ekonomitsi ta pidpriemnytstvi [Riskology in Economics and Entrepreneurship]. K.: KNEU (in Ukrainian)
10. Pikus R. V. (2010) Upravlinnia finansovymy ryzykamy [Financial Risk Management]. K. : Znannia (in Ukrainian)
11. Kravchenko V., Kryzhanovska H. (2017) Upravlinnia finansovo-ekonomichnymy ryzykamy pidpriemstva na osnovi dovhostrokovoi modeli rozvytku [Management of financial and economic risks of the enterprise on the basis of long-term model of development] Naukovyi visnyk [Odeskoho natsionalnoho ekonomichnoho universytetu], No 3, pp. 82–102. (in Ukrainian)

12. ISO/IEC GUIDE 73:2002. Risk management-Vocabulary – Guidelines for use in standards. International Organization for Standardization, 2002.
13. Willis Re Managing Extremes (2010) Planyyrovanye y postroyenye prohrammy upravleniya ryskamy predpriyatiya (ERM) na osnove peredovoi hlobalnoi praktyky, Oktiabr, 2010. [Planning and Building an Enterprise Risk Management Program (ERM) Based on Global Best Practices, October, 2010]. Retrieved from: URL: https://riskviews.files.wordpress.com/2012/01/281010-erm_intro_kazak_rus.ppt (in Russian)
14. Sergio Scandizzo Risk Mapping and Key Risk Indicators in Operational Risk Management. Economic Notes, 2005, vol. 34, issue 2, pp. 231–256.

I. V. Fedulova

Kyiv national university of trade and economics

RISK MANAGEMENT STRATEGY

© Fedulova I. V., 2019

The purpose of the article is to determine the content of the risk management strategy and methodical approaches to formation her at domestic enterprises.

To achieve this goal, the following tasks were identified: clarification of the contents of the risk management strategy; formalization of the main models that determine the strategic behavior of risk management; approaches to the formation of risk management strategy; analysis of factors influencing the strategy of risk management; definition of the tasks of strategic risk-management of the enterprise.

Research results. Strategic risk management forms part of the overall strategy for enterprise development. The risk is considered in relation to the intended result, it determines the possibility of deviation from the foreseen goals for which the chosen alternative is carried out. The risk management strategy is based on strategic goals and objectives that are determined by the analysis of the external and internal environment of the enterprise and the external and internal context of risk.

Risk management strategy refers to the direction and method of using funds to achieve the goal in accordance with the defined risk appetite. This method corresponds to a certain set of rules and limitations to make a decision. Strategic risk management is implemented at the highest level and permeates the entire company.

There are two main models that formalize the strategic behavior of risk management: the strategy of maximizing profits while limiting the level of risk and the strategy of minimizing the risk of maintaining a profitability indicator at a certain level, not below the given level.

There are four approaches to the formation of a risk management strategy: conservative, maximizer, manager and pragmatist. The main characteristics of risk management in strategic management are considered, depending on these approaches, which determine the attitude to risk of decision-makers.

Clarifying the context of risk means defining internal and external parameters that will be taken into account when dealing with risks, as well as defining the scope and risk criteria for their reflection in the risk management strategy. Among these factors, some of them have a key strategic importance and their analysis is important for the formation of a risk management strategy.

The formation of a risk management strategy involves defining KPIs (Key Performance Indicators) and KRIs (Key Risk Indicators). KPI and KRI have differences, the first is responsible for business efficiency, and the second is for the risk of getting this efficiency. KRIs must be consistent with business strategy, KRIs are more risk-oriented. Risk appetite sets the company's perceived risk level, which includes policies, processes, controls, and systems that help you set up, transfer, and control the appetite for risk in an organization. KPI and KRI are determined depending on the goals, objectives and risk appetite of the enterprise environment and its context of risk analysis.

Conclusions. The proposed approach to the formation of a risk-management strategy serves as the basis for justifying the areas of treatment, that is, the conscious influence on risk. The risk management strategy allows you to concentrate on options for solutions that do not contradict the adopted strategy, rejecting all other options.

Keywords: risk management; strategic risk management; risk appetite; key indicators of performance; key risk indicators.