

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА**

Факультет міжнародної економіки і менеджменту

Кафедра міжнародних фінансів

Освітньо-професійна програма «Міжнародні фінанси»

Галузь знань: 07 Управління та адміністрування
Спеціальність 072 Фінанси, банківська справа та страхування

Форма навчання: денна
очна (денна), заочна

КВАЛІФІКАЦІЙНА МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

на тему «Ризик-менеджмент фінансової діяльності міжнародних
корпорацій»

здобувача Грищенко Юрій Юрійович
(назва теми)
(ПІБ, підпис)

Науковий керівник: к.е.н, доцент Лавріненко О.В.
(науковий ступінь, учене звання, ПІБ)
(підпис)

**Робота допущена до захисту перед екзаменаційною
комісією з атестації здобувачів вищої освіти (ЕК)**

Завідувач кафедри: д.е.н., професор Мозговий О.М.

(підпис)

Київ 2023

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА**

Факультет міжнародної економіки і менеджменту

Кафедра міжнародних фінансів

Освітньо-професійна програма «Міжнародні фінанси»

Галузь знань: 07 Управління та адміністрування
Спеціальність 072 Фінанси, банківська справа та страхування

ПОГОДЖЕНО

Керівник проєктної групи (гарант)
освітньо-професійної програми

О.М. Мозговий

(підпис)

20__ р.

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

О.М. Мозговий

(підпис)

20__ р.

ІНДИВІДУАЛЬНЕ ЗАВДАННЯ

здобувачу вищої освіти **Гриценку Юрію Юрійовичу**

(прізвище, ім'я, по батькові)

очної (денної) форми навчання

на підготовку кваліфікаційної магістерської роботи

на тему **«Ризик-менеджмент фінансової діяльності міжнародних
корпорацій»**

Тему затверджено наказом ректора Університету від " 16 " 10 2023 р. № 1930-ст

Кваліфікаційна магістерська робота виконується на матеріалах

План кваліфікаційної магістерської роботи

Розділ 1	Теоретичні аспекти аналізу фінансових ризиків
	(назва розділу)
Розділ 2	Методологічні підходи до оцінки фінансових ризиків міжнародних корпорацій
	(назва розділу)
Розділ 3	Стратегічний підхід до лімітування ризиків компанії
	(назва розділу)
Об'єкт дослідження:	фінансові ризики міжнародних корпорацій та методи ризик-менеджменту, що застосовуються компаніями на практиці
Предмет дослідження:	процес ризик-менеджменту сучасних міжнародних корпорацій
Мета дипломної роботи:	дослідження підходів до управління ризиками міжнародних компаній, зокрема: вивчення та аналіз фінансових ризиків, розгляд теоретичних аспектів та методологічних підходів до оцінки та управління фінансовими ризиками у міжнародному бізнесі, вивчення конкретного прикладу для аналізу ризиків, формулювання висновків з практичного досвіду ризик-менеджменту міжнародних корпорацій.

Конкретні завдання, які студент повинен виконати для досягнення поставленої мети:

У розділі 1	Провести аналіз літературних джерел та теоретичних досліджень з питань фінансових ризиків. Визначити сутність фінансових ризиків, їх види та джерела виникнення у міжнародних корпораціях. Розглянути методологічні основи ризик-менеджменту в міжнародних корпораціях.
У розділі 2	Провести аналіз та оцінку фінансових ризиків на прикладі конкретної міжнародної корпорації. Взначити методологічні підходи до оцінки фінансових ризиків. Аналізувати ризикоутворюючі фактори, що впливають на діяльність обраної компанії.
У розділі 3	Розглянути методи мінімізації фінансових ризиків. Сформулювати висновки та рекомендації щодо покращення фінансового ризик-менеджменту у міжнародних корпораціях. Підготувати обґрунтований висновок та підсумувати результати дослідження

Завдання підготував
науковий керівник

(підпис)

(ініціали, прізвище)

« ____ » _____ 20__ р.

Завдання одержав
студент

(підпис)

(ініціали, прізвище)

« ____ » _____ 20__ р.

Реферат

Кваліфікаційна магістерська робота містить 96 сторінок, 2 таблиці, 15 рисунків, список використаних джерел з 50 найменувань, додатки.

«Ризик-менеджмент фінансової діяльності міжнародних корпорацій»

Об'єктом дослідження є фінансові ризики міжнародних корпорацій та методи ризик-менеджменту, що застосовуються компаніями на практиці.

Предметом дослідження є процес ризик-менеджменту сучасних міжнародних корпорацій.

Мета кваліфікаційної магістерської роботи – є дослідження підходів до управління ризиками міжнародних компаній, зокрема:

- Вивчення та аналіз фінансових ризиків, з якими стикаються міжнародні корпорації у своїй діяльності.
- Розгляд теоретичних аспектів та методологічних підходів до оцінки та управління фінансовими ризиками у міжнародному бізнесі.
- Вивчення конкретного прикладу (наприклад, компанії Apple) для аналізу ризиків, що впливають на її діяльність, та розгляд можливих стратегій лімітування цих ризиків.
- Формулювання висновків з практичного досвіду ризик-менеджменту міжнародних корпорацій

Відповідно до поставленої мети були визначені такі *завдання*:

- Провести аналіз літературних джерел та теоретичних досліджень з питань фінансових ризиків у міжнародних корпораціях.
- Визначити сутність фінансових ризиків, їхні види та джерела виникнення у міжнародних корпораціях.
- Розглянути методологічні основи ризик-менеджменту в міжнародних корпораціях, включаючи інструменти та стратегії управління ризиками.
- Провести аналіз та оцінку фінансових ризиків на прикладі конкретної міжнародної корпорації (наприклад, компанії Apple).

- Вивчити методологічні підходи до оцінки фінансових ризиків міжнародних корпорацій та розглянути вплив глобальних та корпоративних ризиків на їхню діяльність.
- Аналізувати ризикоутворюючі фактори, що впливають на діяльність обраної компанії (в даному випадку, Apple).
- Розглянути методи мінімізації фінансових ризиків та стратегії диверсифікації ризиків, які використовуються міжнародними корпораціями.
- Сформулювати висновки та рекомендації щодо покращення фінансового ризик-менеджменту у міжнародних корпораціях.
- Підготувати обґрунтований висновок, у якому підсумувати результати дослідження та надати загальний висновок щодо теми дипломної роботи.

Практичне значення отриманих результатів полягає у можливості використання отриманих даних в процесі фінансового ризик-менеджменту міжнародних корпорацій. Також результати дослідження можуть бути корисними для фінансових ризик-менеджерів в процесі оцінки, аналізу та управління ризиками фінансової діяльності ТНК.

Рік виконання кваліфікаційної магістерської роботи 2023.

Рік захисту роботи 2023.

В і д г у к
на кваліфікаційну магістерську роботу
здобувача факультету Міжнародної економіки і менеджменту
освітньо-професійної програми «Міжнародні фінанси»

Грищенко Юрія Юрійовича

(прізвище, ініціали)

на тему: «Ризик-менеджмент фінансової діяльності міжнародних корпорацій»

1. Актуальність теми: Сучасні глобальні виклики та потрясіння спричинені світовою пандемією та військовою агресією на території України в першу чергу впливають на ефективність функціонування міжнародної компанії та її ризик-менеджмент. Збільшення невизначеностей у світовому просторі впливає не тільки на глобальний фінансовий ринок, а й на глобальних учасників типу ТНК. В даних умовах є актуальним дослідити сучасні процеси оцінки, аналізу та захисту від існуючих та потенційних ризиків та методів управління ними.
2. Позитивні риси кваліфікаційної бакалаврської роботи: робота відповідає затвердженому плану та структурі, існує індивідуальний підхід до теми дослідження.
3. Наявність самостійних розробок автора: дослідивши тему фінансового ризик-менеджменту в міжнародному бізнесі автор узагальнив класифікаційні ознаки ризику та його видів.
Цінність теоретичних висновків та практичних рекомендацій: практична цінність дослідження полягає у можливості використання отриманих даних в процесі фінансового ризик-менеджменту міжнародних корпорацій. Також результати дослідження можуть бути корисними для фінансових ризик-менеджерів в процесі оцінки, аналізу та управління ризиками фінансової діяльності ТНК.
4. Наявність недоліків: основним недоліком даної роботи є високий показник схожості з іншими джерелами інформації. Але хочу відмітити, що дана подібність виникла за рахунок не включення основного джерела інформації, а саме штучного інтелекту, до якого звертався автор при написанні даної роботи та не зробив посилання на нього.
5. Загальна оцінка кваліфікаційної бакалаврської роботи та її допущення до захисту перед ЕК: робота рекомендована до захисту.

Науковий керівник: к.е.н., доцент кафедри міжнародних фінансів
(посада, учене звання, науковий ступінь)

Лавріненко О.В.

“ (підпис) ”

(прізвище, ініціали)

“ ” 20__ р.

ЗМІСТ

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ.....	3
ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ АНАЛІЗУ ФІНАНСОВИХ РИЗИКІВ	9
1.1. Сутність фінансових ризиків в міжнародних корпораціях.....	9
1.2. Методологічні основи ризик-менеджменту в компанії.....	16
1.3. Аналіз та оцінка фінансових ризиків міжнародних компаній....	22
Висновки.....	34
РОЗДІЛ 2. МЕТОДОЛОГІЧНІ ПІДХОДИ ДО ОЦІНКИ ФІНАНСОВИХ РИЗИКІВ МІЖНАРОДНИХ КОРПОРАЦІЙ.....	35
2.1. Методологічні підходи до оцінки фінансових ризиків міжнародних корпорацій.....	35
2.2. Аналіз глобальних та корпоративних ризиків.....	41
2.3. Аналіз ризикоутворюючих факторів в діяльності компанії Apple	59
Висновки.....	71
РОЗДІЛ 3. СТРАТЕГІЧНИЙ ПІДХІД ДО ЛІМІТУВАННЯ РИЗИКІВ КОМПАНІЇ	72
3.1. Методи мінімізації фінансових ризиків.....	72
3.2. Стратегії диверсифікування ризиків.....	82
Висновки.....	89
ВИСНОВКИ.....	90
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	92
ДОДАТКИ.....	97

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ

МФВ –	Міжнародний валютний фонд
ЄС –	Європейський Союз
НБУ –	Національний банк України
ООН –	Організація Об'єднаних Націй
США –	Сполучені Штати Америки
ОЕСР–	Організація економічного співробітництва та розвитку
ВВП –	внутрішній валовий продукт
ЗЕД –	зовнішньоекономічна діяльність
Стаття –	ст.
р. –	рік
Рис. -	рисунок

ВСТУП

На сьогодні міжнародний ризик-менеджмент є модним, прогресивним та ефективним інструментом прогнозування витрат, прибутку та основних показників фінансової діяльності міжнародних та національних корпорацій. . А враховуючи світову геополітичну ситуацію, війни та невизначеність на глобальних ринках, ефективна система управління ризиками є надзвичайно необхідною та важливою для суб'єктів господарювання. Скорочення глобальних інвестиційних потоків та турбулентність світового фінансового ринку свідчить, що дану ситуацію необхідно прогнозувати та враховувати в своїй підприємницькій діяльності.

Оцінка ризиків фінансової діяльності міжнародних корпорацій має першочергове значення як для ефективного функціонування самої компанії, так і її підрозділів. А як раз управління ризиками допомагає корпораціям зменшити можливий негативний вплив наслідків системних ризиків та мінімізувати несистемні ризики. Також даний процес є ефективним для контролю всіх ланок компанії, оскільки кваліфікований ризик-менеджер визначає зони потенційних збитків чи несприятливих подій та передає керівним органам для прийняття необхідних рішень. Відносно інвестиційної діяльності мало які компанії на світовому рівні не прогнозують грошові потоки (Cash Flow) повернення вкладених коштів. А при продажі, злиттях чи поглинаннях компаній також прораховується платоспроможності, економічна ефективність операцій. Разом з тим, в умовах ринкової економіки більшість операцій характеризуються високою ризикованістю і відповідно учасники завчасно бажають дізнатися про ефективність тої чи іншої операції. Власники все частіше розуміють необхідність впровадження та ведення ризик-менеджменту компанії для підвищення своїх конкурентних переваг на ринку та підвищення темпів економічного зростання, ефективного функціонування всіх сфер діяльності компанії і особливо фінансової та створення ефективної взаємодії компанії з зовнішніми учасниками ринку (державними органами, партнерами, кредитними організаціями, біржами та іншими інституціями).

Саме максимізація прибутку слугує основною ціллю та орієнтиром при аналізі, оцінці та управлінні ризиками компанії. Пошук можливостей якісного функціонування компанії в невизначеному середовищі зосереджує увагу на правильному та доцільному методі прогнозування ризиків та в подальшому адекватному методі впливу на ризик. Більш точними все ж є кількісні методи оцінки ризиків, але в даному випадку без якісних методів складно дослідити потенційні зони ризику та які саме види ризиків аналізувати. Також важливим аспектом є контроль системи ризик-менеджменту компанії на кожному етапі провадження управління.

Актуальність теми обумовлюється необхідністю дослідження та поглиблення теоретичних, методологічних і практичних основ аналізу та управління ризиками фінансової діяльності міжнародних корпорацій в умовах турбулентності їх зовнішнього та внутрішнього середовища, більшою мірою невизначеності їх прогнозних значень фінансової діяльності та відносним рівнем недосконалості існуючих методів оцінки та прогнозування ризиків.

Оцінка ризиків один із основних параметрів для впровадження та ведення ризик-менеджменту корпорації. Для цього необхідно детально дослідити як актуальні, так і емпіричні дані фінансової діяльності корпорації.

Разом з тим, з теоретичної точки зору ризик-менеджмент є достатньо молодим терміном, і тому вчені не прийшли до єдиної сутності даного терміну і на сьогодні ще є дискусійним. І тому недостатність досліджень в області управління ризиками відбивається на методах та засобах їх проведення.

Концептуальні підходи до вирішення теоретичних, методологічних та проблемних аспектів фінансового ризик-менеджменту на різних економічних рівнях знайшли своє відображення в наукових працях зарубіжних та вітчизняних вчених, серед яких: Дж. Міль, І. Сеньйор, А. Маршал, Г. Марковіц, А. Пігу, Дж. Кейнс, Модільяні Ф., Міллер М., П. Дзюба, О. Мозговий, Л. Руденко-Сударєва, Т. Фролова, О. Лавріненко, Т. Гончар, В. Хохлов, Е. Кунін, В. Виговський, Десмонд Г.М., У. Шарп, та ін. Але звичайно не всі іноземні методи оцінки та аналізу тих чи інших видів фінансових

ризиків можна підлаштувати під національні особливості компанії. Так, наприклад, іноземні методики оцінки ризику неплатоспроможності суб'єктів господарювання підходять лише для корпорацій з розвинених країн світу. Які слабо підходять та дають хибні оцінки для українських реалій. Умови й специфіка розвитку українського ринку не дозволяють поки що з достатньою ефективністю використовувати закордонний досвід оцінювання бізнесу.

Недостатньо висвітленими, зокрема, залишаються такі аспекти, як альтернативність вибору методів аналізу фінансових ризиків, їх універсальність.

Мета і завдання дослідження.

Метою роботи є дослідження підходів до управління ризиками міжнародних компаній, зокрема:

- Вивчення та аналіз фінансових ризиків, з якими стикаються міжнародні корпорації у своїй діяльності.
- Розгляд теоретичних аспектів та методологічних підходів до оцінки та управління фінансовими ризиками у міжнародному бізнесі.
- Вивчення конкретного прикладу (наприклад, компанії Apple) для аналізу ризиків, що впливають на її діяльність, та розгляд можливих стратегій лімітування цих ризиків.
- Формулювання висновків з практичного досвіду ризик-менеджменту міжнародних корпорацій.

Для досягнення мети увагу було зосереджено на виконанні таких **завдань**

- Провести аналіз літературних джерел та теоретичних досліджень з питань фінансових ризиків у міжнародних корпораціях.
- Визначити сутність фінансових ризиків, їхні види та джерела виникнення у міжнародних корпораціях.
- Розглянути методологічні основи ризик-менеджменту в міжнародних корпораціях, включаючи інструменти та стратегії управління ризиками.

- Провести аналіз та оцінку фінансових ризиків на прикладі конкретної міжнародної корпорації (наприклад, компанії Apple).
- Вивчити методологічні підходи до оцінки фінансових ризиків міжнародних корпорацій та розглянути вплив глобальних та корпоративних ризиків на їхню діяльність.
- Аналізувати ризикоутворюючі фактори, що впливають на діяльність обраної компанії (в даному випадку, Apple).
- Розглянути методи мінімізації фінансових ризиків та стратегії диверсифікації ризиків, які використовуються міжнародними корпораціями.
- Сформулювати висновки та рекомендації щодо покращення фінансового ризик-менеджменту у міжнародних корпораціях.
- Підготувати обґрунтований висновок, у якому підсумувати результати дослідження та надати загальний висновок щодо теми дипломної роботи.

Об'єктом дослідження виступають фінансові ризики міжнародних корпорацій та методи ризик-менеджменту, що застосовуються компаніями на практиці

Предметом дослідження є процес ризик-менеджменту сучасних міжнародних корпорацій

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

Нормативною основою дослідження є: стандарти по управлінню ризиками: Basel III, ISO 31000:2018, ISO/TR 31004:2013, IEC 31010:2019, ISO 31022:2020, IWA 31:2020 та IWA. Також закон про банківську діяльність.

Елементами наукової новизни одержаних результатів є такі: детальний аналіз сучасних підходів до управління ризиками, систематизування класифікації ризиків, акценті на застосуванні цих вивчених

до міжнародних корпорацій, та розгляді глобальних та корпоративних ризиків в контексті сучасного геополітичного та економічного середовища.

Практичне значення одержаних результатів полягає у можливості використання отриманих даних в процесі фінансового ризик-менеджменту міжнародних корпорацій. Також результати дослідження можуть бути корисними для фінансових ризик-менеджерів в процесі оцінки, аналізу та управління ризиками фінансової діяльності ТНК.

Апробація результатів магістерської роботи. Основні положення магістерської роботи відображені в опублікованих автором тезах наукових конференцій: Міжнародний вимір відновлення економіки України

Структура магістерської роботи складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ АНАЛІЗУ ФІНАНСОВИХ РИЗИКІВ

1.1. Сутність фінансових ризиків в міжнародних корпораціях

Ризики присутні у будь-якій сфері людського життя, і ми можемо їх ігнорувати чи враховувати, чи взагалі не усвідомлювати їх наявність. Враховуючи різноманіття ризиків, їх вивчає цілий комплекс наук, більше того, існує безліч визначень даного терміну. Тож, для початку я пропоную обговорити сутність самого поняття.

Отже, термін «ризик» грецькою означає «стрімчак» чи «скеля», італійською – «небезпека», «погроза», а от у словнику С.І. Ожегова «ризик» визначається як «можливість небезпеки» чи як «дія на удачу в надії на щасливий результат»[1, с.12]. Але варто пам'ятати, що дане поняття пов'язане насамперед із виникненням небезпеки, негативних наслідків подій, чи непевності у будь-якій сфері господарської діяльності і суспільно-економічного життя людини.

Сьогодні прийнято розглядати дві теорії ризику: класичну та неокласичну. Класична теорія ототожнює економічний ризик з математичним сподіванням збитків, що можуть виникнути в процесі реалізації обраного рішення [2, с.148]. Неокласична ж у свою чергу ототожнює ризик із імовірністю відхилення від поставлених цілей.

Ризик – дуже широке поняття, але ми будемо говорити про нього саме у контексті економічної категорії. В такому випадку цей термін характеризує стан невизначеності у відносинах, що пов'язані з виробництвом. Також ризик розуміється як імовірність втрати компанією частки доходів у результаті здійснення будь-якої діяльності. Як економічна категорія, ризик поєднує в собі оцінку імовірності настання несприятливого розвитку подій та міру наслідків. Відповідно, коли потрібно описати ризик, зазвичай прийнято використовувати його ступінь (імовірність виникнення несприятливої події) і ціну ризику (можливі втрати при виникненні несприятливої події). [3, с.15]

Об'єктом ризику є економічна система, ефективність та умови функціонування якої точно невідомі, суб'єктом же виступає особа (індивід або колектив), яка зацікавлена в результатах керування об'єктом ризику та має компетенцію приймати рішення щодо об'єкта ризику. Ризик також має і причини або рушійні сили, що його породжують. Це прийнято називати факторами ризику, а конкретні складові елементи факторів, які зумовлюють можливість втрат – джерела.[9]

Разом з терміном «ризик» завжди присутнє поняття «невизначеність», яке не можна ігнорувати, оскільки це фундаментальна характеристика недостатньої забезпеченості процесу прийняття рішень знаннями щодо певної проблемної ситуації. Пам'ятаємо, що підприємницька діяльність завжди поєднана з невизначеністю.[4]

Причини виникнення невизначеності об'єднані наступним чином:

- недетермінованість процесів, які відбуваються в економічній діяльності.
- відсутність вичерпної інформації при організації та плануванні поведінки суб'єктів господарської діяльності;
- вплив суб'єктивних чинників на результати господарської діяльності, який обумовлений тим, що деякі економічні агенти вважають за доцільне приховувати певну частину інформації з економічних, політичних та інших причин [10].

Варто враховувати, що економічна ситуація у світі має властивість швидко змінюватися, це ж стосується й фінансового ринку загалом. На другому боці ми ж маємо численні компанії, яким кожен раз необхідно пристосовуватися до нових умов зовнішнього середовища. Через це менеджменту потрібно ефективно класифікувати потенційні ризики. Це дає змогу розподілити їх за певними ознаками на однорідні кластери, що сприяє застосуванню конкретних методів аналізу, оцінки та управління.[5]

Класифікація видів ризику

№	Класифікаційна ознака	Групи (види) ризиків
1.	За джерелами виникнення	систематичні (ринкові) несистематичні (специфічні)
2.	За факторами, що зумовлюють виникнення	природні політичні економічні соціальні техногенні
3.	За поведінкою в часі	статичні динамічні
4.	За характером можливого фінансового результату	чисті спекулятивні
5.	За часом виникнення	ретроспективні поточні перспективні
6.	За тривалістю дії	постійні довгострокові короткочасні
7.	За масштабами ризикових подій	глобальні локальні
8.	За територією функціонування суб'єкта господарювання	міжнародні національні регіональні місцеві
9.	За середовищем виникнення	внутрішні (суб'єктивні) зовнішні (об'єктивні)
10.	За організаційно-правовою формою суб'єкта господарювання	ризики господарських товариств ризики державних організацій
11.	За значущістю впливу на діяльність суб'єкта господарювання	незначні середні(допустимі) критичні
12.	За величиною витрат, пов'язаних з управлінням ризиками	ризики, управління якими вимагає значних витрат ризики, управління якими вимагає середніх витрат ризики, управління якими вимагає незначних витрат ризики, управління якими не потребує витрат
13.	За методами регулювання	Ризики, за якими доцільно формувати внутрішні резерви Ризики, які доцільно передавати на перестрахування Ризики, які доцільно диверсифікувати Ризики, які доцільно хеджувати Ризики, які доцільно регулювати іншими методами
14.	За видами фінансових операцій	Процентні Депозитні (кредитні)

		Інноваційні Інвестиційні Валютні
15.	За наслідками впливу на фінансовий стан	Ризики зниження рівня фінансової стійкості, платоспроможності, ліквідності та ділової активності, ризики банкрутства та ін.

Джерело: розроблено автором на основі [3, 4, 5]

Але ж необхідно ще й уміти чітко визначати конкретні ризики. На Рис. 1.2 наведено базовий алгоритм ідентифікації ризиків, який визначається послідовністю питань. Відповіді на дані запитання дозволяють розробити ефективну процедуру ідентифікації ризиків. Рівень деталізації питань залежить від статусу процесу ризик-менеджменту в контексті діяльності, на яку він поширюється.

Незважаючи на все розмаїття у підходах щодо класифікації та ідентифікації ризиків, у даній роботі увага буде зосереджена саме на фінансовому ризику.

Фінансовий ризик – це ризик, що виникає при здійсненні фінансового підприємництва чи фінансових угод внаслідок коливань ринкових цін, змін валютних курсів, процентних ставок, кредитних рейтингів чи інших факторів, що можуть впливати на фінансову стабільність та результативність підприємства. Це включає оцінку можливих втрат у зв'язку з інвестиціями, зобов'язаннями та фінансовими операціями, а також підкреслює необхідність розробки стратегій управління ризиками з метою забезпечення фінансової стійкості та максимізації вартості підприємства.[4]



Рис.1.1 Базовий алгоритм ідентифікації ризиків
Джерело: [21]

Діяльність компанії можуть супроводжувати різні види фінансових ризиків (Рис.1.2).



Рис.1.2 Види фінансових ризиків підприємства.

Джерело: [11]

Та існує ще декілька типів фінансових ризиків, з якими досить часто можуть стикатися фізичні та юридичні особи[8]:

Ризик ліквідності – це ризик, що виникає через можливість виникнення неспроможності продати активи достатньо швидко або за справедливою ціною, що призводить до збитків та втрачених можливостей. У даному випадку ми переважно говоримо саме про неможливість отримати доступ до готівки або фінансування, коли це необхідно.

Системний ризик означає можливість широкомасштабної фінансової кризи, яка може вплинути на всю фінансову систему. Він включає ризик зараження, коли збій однієї установи або ринку може викликати ланцюгову реакцію і вплинути на інші фінансові установи або ринки.

Проте серед усіх, як найбільш небезпечний фінансовий ризик з позиції створення загрози банкрутства компанії варто виділити саме ризик зниження фінансової стійкості. Суть ризику зводиться до того, що він виникає через недосконалу структуру капіталу, тобто надмірну частку використовуваних підприємством позикових коштів. Це призводить до незбалансованості позитивного та негативного грошових потоків підприємства за обсягами. Відповідно у компанії послаблюється її фінансовий стан, ділова активність та

здатність виконувати свої зобов'язання, завдяки чому знижується ринкова вартість підприємства і страждає його розвиток у довгостроковій перспективі. [6]

До речі, як наслідок ризику зниження фінансової стійкості ми можемо спостерігати ризик зниження ділової активності, який, власне, пов'язаний зі зниженням ефективності функціонування та просування на ринок суб'єкта господарювання, що характеризується динамікою його розвитку, досягненням поставлених цілей, використанням у повному обсязі фінансового потенціалу, збільшенням обсягів виробленої продукції та широтою ринків збуту.

Так само варто розглянути і податковий та криміногенний ризики. Перший проявляється у введенні нових податків і зборів при проведенні окремих видів господарської діяльності, можливості збільшення рівня ставок діючих податків і зборів, зміни термінів та умов проведення окремих податкових платежів; скасуванні діючих податкових пільг та ін.

Криміногенний же ризик у сфері фінансової діяльності підприємства, проявляється у формі проголошення його партнерами фіктивного банкрутства; підроблення документів, які забезпечують незаконне присвоєння сторонніми особами грошових та інших активів; розкрадання окремих видів активів персоналом [9].

Також важливим для фінансової діяльності компанії у міжнародному просторі є валютний та інвестиційний ризики. Валютний в даному випадку спричинений зміною валютного курсу або національної або іноземної валюти. А якщо капітал є запозиченим для ефективного функціонування компанії виникає і кредитний ризик. Разом з тим, інвестиційний ризик виникає при веденні інвестиційної діяльності компанії. Цікаво, що при інвестиційному ризику компанія може отримати не лише збитки, як при валютному, кредитному або інфляційному, а й прибуток.

Не менш важливим є і те, що ризик, як і будь-який стан, має свій певний «життєвий цикл» – він виникає, розвивається і припиняється під дією різноманітних факторів та умов. Зрозуміло, що кожен ризик має свої

особливості, які впливають на його виникнення та розвиток, втім можна виокремити загальні тенденції «протікання» ризику.

У процесі розвитку ризику можна виділити такі стадії[15]:

1. сигналізування про можливість виникнення;
2. прояв ознак виникнення того чи іншого ризику;
3. розгортання ризику;
4. ліквідація чи мінімізація наслідків ризику або «загибель» об'єкта ризику.

1.2. Методологічні основи ризик-менеджменту в компанії

Управління фінансовими ризиками передбачає виявлення потенційних ризиків, аналіз ймовірності та впливу цих ризиків, а також впровадження заходів для їх контролю та пом'якшення. Важливо дотримуватися балансу між ризиком і премією, оскільки надмірний ризик може призвести до значних втрат, тоді як надмірна неохочість до ризику навпаки - до втрачених можливостей. Саме для цього і вивчається управління ризиками.

В першу чергу, коли ми говоримо про методологічні основи ризик-менеджменту, то ми мусимо пам'ятати наступне: управління фінансовими ризиками є комбінацією різних методів, моделей та підходів економічного, технічного та організаційного характеру задля зниження імовірності виникнення ризику, або мінімізації потенційних негативних наслідків.

Ризик-менеджмент являє собою частину фінансового менеджменту і є системою керування ризиком і фінансовими відносинами, що виникають у процесі цього керування. Він включає в себе стратегію і тактику керування.

Під стратегією керування розуміються напрямки і спосіб використання засобів для досягнення поставленої мети.

Тактика – це конкретні методи і прийоми для досягнення поставленої мети в конкретних умовах.

Окрім цього, можна ще виділити таке поняття, як організація РМ – система заходів, спрямованих на раціональне поєднання всіх елементів у

єдину технологію процесу управління ризиком. Організація РМ передбачає визначення органу управління ризиком. Ним може бути фінансовий менеджер, менеджер із ризику або відповідний апарат управління: сектор страхових операцій, сектор венчурних інвестицій, відділ ризикових вкладень капіталу. Як система управління ризик-менеджмент складається з двох підсистем: керованої підсистеми (об'єкта керування) і керуючої підсистеми (суб'єкта керування) та охоплює[5]:

- процес вироблення цілі ризику та ризикових вкладень капіталу;
- визначення ймовірності настання події;
- виявлення ступеня та величини ризику;
- аналіз навколишньої обстановки;
- вибір стратегії управління ризиком та способів його зниження;
- цілеспрямований вплив на ризик.

Об'єктом керування в ризик – менеджменті є ризик, ризикові вкладення капіталу й економічні відносини між підприємцями, у процесі реалізації ризику. Суб'єкт керування – це спеціальна група людей (фінансовий менеджер, фахівець зі страхування), що здійснюють функціонування об'єкта керування.[14]

Цікаво, що поняття «управління ризиками» або ж «ризик-менеджмент» не мають чіткого визначення в українському економічному просторі, проте є цілий ряд підходів до трактування:

- Зокрема, А. Воронцовський під управлінням ризиками розуміє: «вид діяльності менеджера або підприємця, направлений, з одного боку, на пом'якшення впливу небажаних або несприятливих внутрішніх або зовнішніх факторів ризику на результати бізнесу, а з другого - на використання сприятливого впливу цих факторів, які забезпечують додаткові корисні результати або інші переваги порівняно з конкурентами» [17].

- У трактуванні Р. Качалова[18].: «управління ризиком - це процес підготовки і реалізації заходів, метою

яких є зниження небезпеки прийняття помилкового рішення і зменшення можливих негативних наслідків небажаного розвитку подій в ході реалізації прийнятих рішень".

- На думку В. Лук'янової та Т. Головач [19]: управління ризиком - це комплекс управлінських дій та заходів впливу на суб'єкти господарської діяльності, який забезпечує максимально широке охоплення можливих ризиків, обґрунтоване прийняття та доведення їх впливу до оптимально можливих меж для зниження ймовірності настання стохастичних (випадкових) негативних подій і нейтралізації їх наслідків"

- На думку А. Матвійчука [20]: управління економічним ризиком - це багатостадійний процес, що має на меті зменшення або компенсацію збитків при настанні несприятливих подій»

Л. Тепман вважав, що загальний концепт управління ризиками складається з[22]:

- Визначення можливих наслідків підприємницької діяльності в умовах ризику;
- Здійснення заходів, які унеможливають, запобігають або зменшують збиток від впливу непередбачених ризикових факторів і обставин;
- Впровадження системи адаптації суб'єкта господарювання до ризиків, яка дозволяє не лише компенсувати негативні можливі результати, але й максимально використовувати можливості для отримання високого прибутку.

Учені-цивілісти, які досліджують ризик, вказують на такі етапи управління ризиками, як виявлення (ідентифікація), оцінка, встановлення правової природи, правових наслідків, їх розподіл та контроль за реалізованими ризиками [16, с. 489]. [15]

А от до прикладу у стандарті AS / NZS 4360 управління ризиками складається з п'яти стадій: 1) встановлення контексту (оточення, середовища) – визначення цілей, зацікавлених сторін, критеріїв та ключових елементів; 2) ідентифікація ризику – визначення того, що трапилось і як трапилось; 3) аналіз ризиків передбачає перевірку контролю, ймовірностей, наслідків та рівнів ризику; 4) оцінка ризиків включає власне їх оцінку, а також класифікацію ризиків; 5) обробляння ризику (вплив на ризик) – визначення можливих варіантів впливу на ризик, відбір найкращих, розробка планів впливу на ризик та їх реалізація [9].

На сьогоднішній день у зв'язку з розвитком теорії практики управління ризиком виникла потреба систематизувати накопичені знання про природу ризику, тому, власне, й були розроблені міжнародні та регіональні стандарти управління ризиками, що визначають загальні принципи і напрями, необхідні для ефективного управління ризиками.. Треба відмітити, що всі стандарти з управління ризиками містять складові комплексного підходу до управління ризиками, а етап оцінки ризиків виокремлено, і слідує або поєднується з етапом ідентифікації ризиків. Вони не є обов'язковими для впровадження, проте можуть бути використані будь-якою організацією, незалежно від її розміру, галузі або географічного розташування.

Ознака	ISO 31000:2009	COSO ERM	AS/NZS 4360:2004	FERMA	BS 31100:2008
Розробник/ видаєць	Міжнародна організація зі стандартизації (International Organization for Standardization)	Комітет організацій-спонсорів Комісії Тредвея (The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway)	Об'єднаний технічний комітет ОБ-007 «Ризик-менеджмент» (Joint Technical Committee OB-007, Risk Management)	Федерація європейських асоціацій ризик-менеджменту (The Federation of European Risk Management)	Британський інститут стандартів (British Standards Institution)
Кількість етапів (складових) в процесі управління ризиками	5	8	8	7	6
Зміст процесу управління ризиками	1. встановлення оточення; 2. оцінка ризику (ідентифікація ризику; аналіз ризику; оцінка ризику); 3. вплив на ризик; 4. комунікація та консультування; 5. моніторинг	1. визначення об'єкта управління; 2. ідентифікація ризиків; 3. аналіз ризиків; 4. кількісна оцінка; 5. оцінювання; 6. визначення загроз і можливостей; 7. прийняття рішень, обробка ризику і оцінка кореляції видів ризику і ступеню впливу на портфель; 8. моніторинг	1. визначення об'єкта управління; 2. ідентифікація ризиків; 3. аналіз ризиків; 4. кількісна оцінка і постійне оцінювання ризиків; 5. визначення загроз і можливостей; 6. комунікація ризику; 7. прийняття рішень і обробка ризику; 8. моніторинг	1. визначення об'єкта стратегії управління; 2. оцінка ризику (аналіз, ідентифікація джерел, опис, кількісна оцінка, оцінювання); 3. визначення загроз і можливостей; 4. прийняття рішень; 5. обробка ризику; 6. оцінка залишкового ризику; 7. моніторинг	1. зміст ризику; 2. виявлення ризику; 3. оцінка ризиків; 4. ризик-відповідь; 5. ризик-звітність; 6. ризик-відгук.
Наявність етапу ідентифікації ризиків	Так	Так	Так	Так	Ні

Рис.1.3 Характеристика процесу управління ризиками у найпоширеніших стандартах
Джерело: [21]

На даному етапі розвитку все більшого поширення набуває парадигма реалізації ризик-менеджменту «зверху вниз», що припускає організацію управління ризиками в організації як єдиної системи з обов'язковою координацією з боку вищого керівництва організації. Такий підхід отримав назву «корпоративний» («інтегрований», «інтеграційний») ризик-менеджмент. Порівняння існуючої традиційної та корпоративної концепцій ризик-менеджменту представлено на рис. 1.4.

Особливості	Традиційна концепція ризик-менеджменту	Концепція корпоративного ризик-менеджменту
Ризик	Перелік керованих ризиків обмежений; основний акцент на страхових та фінансових ризиках	Прагнення враховувати максимально можливу кількість ризиків і можливості управління ними (в ідеалі - всі ризики і все методи управління)
Організація	Кожен відділ самостійно управляє ризиками, що відносяться до його діяльності; як наслідок, ускладнена оптимізація витрат на управління ризиками та облік ризиків при прийнятті управлінських рішень	Координація здійснюється вищим керівництвом організації; в управлінні ризиками задіяні всі підрозділи; для кожного співробітника управління ризиками – частина посадових обов'язків
Процес	Управління ризиками носить епізодичний характер і здійснюється в міру необхідності (тобто тоді, коли менеджер визнає це необхідним)	Управління ризиками організовується як безперервний процес, що включає в себе постійний облік ризиків і витрат на управління ними

Рис.1.4 Порівняння існуючих концепцій ризик-менеджменту

Джерело: [3]

Але важливо мати на увазі, що вибір методів та стратегій управління ризиками залежить від результатів класифікації та ідентифікації ризиків. Це необхідно для мінімізації можливих негативних наслідків. Серед подібних методів варто виділити наступні:

- уникнення ризику: спрямоване на усунення потенційного ризику або зменшення його впливу на операції компанії. Це може включати в себе зміну стратегії, перегляд процесів або прийняття обережних заходів.
- прийняття ризику: рішення приймати ризик і працювати з ним, враховуючи можливі наслідки. Цей метод може включати в себе резервування фінансових ресурсів для компенсації можливих втрат.
- передача ризику: передача ризику іншій стороні, яка може краще його управляти. Це може бути за допомогою страхування або укладення угод з партнерами.
- також є варіант прийняття ризику як невід'ємної частини бізнесу і виявлення готовності впоратися з ними, коли вони виникають.

Обираючи відповідний метод ризик-менеджменту, компанії можуть забезпечити кращий контроль над ризиками та забезпечити стійкість у вирішенні негативних наслідків.

1.3. Аналіз та оцінка фінансових ризиків міжнародних компаній

На сучасному етапі функціонування підприємств значно зросла важливість визначення впливу фінансових ризиків на їхні результати та рівень фінансової стійкості. Збільшення цього впливу обумовлене нестабільністю зовнішнього середовища, такими як економічна ситуація в світі, виникнення нових фінансових інструментів, розширення сфери фінансових відносин, змінами на фінансовому ринку, війнами, санкціями та іншими факторами. Тому аналіз, оцінка і відстеження рівня фінансових ризиків стають надзвичайно важливими завданнями у практичній діяльності підприємств.

Оцінювання ризику – це складний багатоаспектний процес, що характеризує можливі відхилення від мети, від очікуваного результату, невдачу й збитки з урахуванням впливу неконтрольованих і контрольованих факторів.

Аналіз ризику - це застосування системи спеціальних знань з дослідження економічних явищ і процесів за невизначеності та конфліктності з метою отримання якісної та кількісної інформації, необхідної для прийняття управлінських рішень з урахуванням ризику[19].

Аналіз ризику можна провести, загалом, в такій послідовності:

- Виявлення внутрішніх і зовнішніх факторів, що збільшують або зменшують конкретний вид ризику.
- Аналіз виявлених факторів.
- Оцінка конкретного виду ризику з фінансової сторони з використанням двох підходів:
 - визначення ліквідності (фінансового стану) проекту;
 - визначення ефективності вкладень фінансових засобів (економічної доцільності).
- Встановлення допустимого рівня ризику.

- Аналіз окремих операцій за вибраним рівнем ризику.
- Розробка заходів зі зниження ризику.

В управлінні фінансовими ризиками оцінка ймовірності загрози та ступеня абсолютних втрат є ключовим кроком. Усі методи оцінки ризику поділяються на дві групи: кількісні та якісні методи.

Кількісні методи включають об'єктивну чисельну оцінку ймовірності втрати капіталу грошей і використовують для цього статистичні методи аналізу.

Якісні методи дають суб'єктивну оцінку можливості ризику на основі думок експертів.

Кількісні методи оцінки ризиків надають можливість оцінити кількісно ризику і основними параметрами є визначення: імовірність появи втрат (тобто імовірність реалізації ризику) та розмір цих втрат (негативний впливу ризику на діяльність суб'єкту господарювання чи розмір збитків від реалізації несприятливої події). На підставі цих методів, особа, яка приймає управлінське рішення, створює імітаційні моделі, які відображують майбутні події з урахуванням ймовірностей виникнення тих чи інших ризиків і тим самим допомагають спрогнозувати показники результатів діяльності. До кількісних методів визначення розміру ризику з використанням економіко-математичних методів прийняття рішень сучасні дослідники теорії ризику відносять наступні[13]:

1. методи теорії математичних ігор;
2. статистичні методи (методи математичної статистики; методи теорії статистичних рішень);
3. методи математичного програмування.

Переваги кількісних методів включають об'єктивність в оцінці фінансових ризиків, створення моделі для зміни конкретного ризику на основі статистичних даних.

Недоліком кількісних методів є складність чисельної формалізації якісних фінансових ризиків підприємства.

Одним із самих складних методів оцінки ризику – це якісний аналіз ризику, який потребує ґрунтовних знань економічної теорії, бізнесу, фінансів та інших спеціальних предметів, певного практичного досвіду в обраній сфері економічної діяльності.

Але на думку багатьох сучасних науковців кількісна оцінка ризику повинна бути доповнена його якісним наповненням, яке проводить за допомогою експертних методів оцінки.

Традиційними експертними методами оцінки ризику є [12]:

1. Евристичні методи та моделі;
2. Експертиза, яку можна поділити на методи:
 - 2.1. Індивідуальної оцінки;
 - 2.2. Колективної оцінки
 - 2.2.1. Відкрите обговорення, наприклад проведення нарад, метод мозкового штурму;
 - 2.2.2. Закрите обговорення, наприклад метод «Делфі»;
 - 2.2.3. Метод «сценаріїв».

Перевагами якісних методів, по суті, є можливість оцінки якісних ризиків.

Недолік якісного методу: суб'єктивність оцінки фінансового ризику підприємства – наслідок експертних оцінок.

Компанії можуть використовувати кількісні та якісні методи оцінки фінансового ризику в різних комбінаціях. Наприклад, компанія може використовувати кількісні методи для оцінки ризику зміни процентних ставок, а якісні методи для оцінки ризику зміни попиту на її товари або послуги.

Банки використовують кількісні методи оцінки кредитного ризику, щоб визначити, чи можна надати кредит клієнту. Вони також використовують якісні методи для оцінки кредитоспроможності клієнта, беручи до уваги такі фактори, як його фінансовий стан, історія кредитування та бізнес-модель. Інвестиційні фонди використовують кількісні методи оцінки ризику своїх інвестицій, щоб визначити, які активи купувати або продавати. Вони також

використовують якісні методи для оцінки ризику окремих компаній, беручи до уваги такі фактори, як їхня галузь, фінансовий стан та управління.

Компанії, що працюють на міжнародних ринках використовують кількісні методи оцінки валютного ризику, щоб визначити, як зміни валютних курсів можуть вплинути на їхні фінансові результати. Вони також використовують якісні методи для оцінки ризику зміни політичної ситуації в країнах, де вони працюють.

Використання кількісних та якісних методів оцінки фінансового ризику може допомогти компаніям покращити своє розуміння ризиків, яким вони піддаються, і прийняти більш обґрунтовані рішення щодо управління цими ризиками.

Найпоширенішими методами оцінювання ризику є[23]:

- статистичні методи;
- експертні методи;
- рейтинговий метод;
- метод дерева рішень;
- метод дерева відмов;
- метод доцільності витрат;
- аналітичний метод;
- нормативний метод;
- метод аналогій;
- метод аналізу чутливості;
- аналіз сценаріїв;
- метод «події-наслідки»;
- метод Монте-Карло;
- методи математичного програмування;
- методи, що ґрунтуються на теорії ігор;
- методи, що використовують функції корисності;
- методи маркетингових матриць;

- методи з використанням скорингових моделей та ін.

Статистичний метод полягає у вивченні статистики втрат (негативних наслідків реалізації рішень), які мали місце в аналогічних видах підприємницької діяльності. В даному випадку мова йде про розрахунок ймовірностей виникнення втрат на основі аналізу всіх наявних статистичних даних, які стосуються результативності здійснення операцій, що розглядаються.

Під час його застосування для розрахунку ймовірностей виникнення втрат аналізуються всі статистичні дані організації.

Частота виник(нення втрат розраховується за формулою:

$$f = \frac{n}{n_{\text{заг}}} \quad (1.1)$$

де f – частота виникнення певного рівня втрат (коєф. ризику);

n – число випадків настання конкретного рівня втрат;

$n_{\text{заг}}$ – загальне число випадків у статистичній вибірці, що враховує й успішно здійснені операції.

Головними інструментами статистичного методу оцінки ризику є:

- середнє очікуване значення події ($\overline{E}$);
- дисперсія (D);
- стандартне (середньоквадратичне) відхилення (σ);
- коефіцієнт варіації (V);.

Імовірність (частота) (P_i) виникнення деякого рівня втрат знаходиться за формулою:

$$P_i = \frac{N^1}{N^2}, \quad (1.2)$$

де N^1 – число випадків настання конкретного рівня втрат;

N^2 – загальне число випадків.

Середнє очікуване значення події ($\overline{E}$) – є середньозваженою величиною всіх можливих результатів з урахуванням імовірності настання кожного результату і визначається формулою:

$$\overline{E} = \sum_{i=1}^n E_i \cdot P_i \quad (1.3)$$

де E_i – абсолютне (фактичне) значення i -го результату;

P_i – імовірність настання i -го результату;

n – число варіантів результату події.

Таким чином, середнє очікуване значення результату (події) дорівнює добутку суми фактичних значень (E_i) на відповідні імовірності (P_i).

Дисперсія (D) (variance) – це міра розкиду (відхилення) фактичного значення ознаки (E_i) від її середнього значення ($\overline{E}$), що визначають як квадрат відхилення фактичного значення ознаки від її середнього значення, помножений на імовірність (P_i):

$$D = \sum_{i=1}^n (E_i - \overline{E})^2 \cdot P_i \quad (1.4)$$

Стандартне (середньоквадратичне) відхилення (σ) (standard deviation) розраховується як квадратний корінь з дисперсії і показує максимально можливе відхилення параметра від його середньоочікуваного значення:

$$\sigma = \sqrt{(E - \overline{E}_i) \cdot P_i} = \sqrt{\sigma} \quad (1.5)$$

Величина середньоквадратичного відхилення характеризує ступінь конкретного ризику – чим вона більше, тим ризикованіше обраний шлях.

Найбільш кращою мірою оцінки загального ризику є коефіцієнт варіації, що характеризує зміну кількісних показників при переході від одного варіанта результату до іншого. Наприклад, зміна економічної рентабельності за роками.

Найбільш кращою мірою оцінки загального ризику є коефіцієнт варіації, що характеризує зміну кількісних показників при переході від одного варіанта результату до іншого.

Коефіцієнт варіації (CV – coefficient of variation) – відносна величина, що відображає ризик, який приходить на одиницю доходності. Він являє собою відношення середньоквадратичного відхилення (σ) до середньоочікуваного значення ($\bar{E}$).

$$V = \sigma : \bar{E} \cdot 100(\%) \quad (1.6)$$

Чим менше коефіцієнт варіації, тим більш стабільно прогнозована ситуація і менше рівень ризику. Емпірично встановлена наступна якісна оцінка різних значень коефіцієнта варіації:

- до 10% – слабка зміна;
- від 10% до 25% – помірна зміна;
- понад 25% – висока зміна.

Статистичний метод може застосовуватися й у дещо спрощеному вигляді. Відомо, що ризик інвестора характеризується оцінкою ймовірної величини максимального і мінімального доходів. При цьому, чим більше діапазон між ними при рівній їхній імовірності, тим вище ступінь ризику.

У цьому випадку для розрахунку дисперсії можна використовувати наступну формулу:

$$D = P_{\max} \cdot (E_{\max} - \bar{E})^2 + P_{\min} \cdot (\bar{E} - E_{\min})^2, \quad (1.7)$$

де $P_{\max}, \min$ – імовірність одержання максимального і мінімального доходів;

$E_{\max}, \min$ – максимальна і мінімальна величина доходу;

$\bar{E}$ – середня очікувана величина доходу.

Перевагою статистичного методу оцінки фінансового ризику є його точність і нескладність математичних розрахунків, а явним недоліком – необхідність великої кількості вихідних даних. Крім того, метод не підходить для новостворених підприємств.[28]

Методи ЕО – методи організації роботи з фахівцями-експертами і обробки думок експертів. Ці думки зазвичай виражені частково в кількісній, частково в якісній формі. Експертні дослідження проводять з метою

підготовки інформації для прийняття рішень особою, яка приймає рішення (ОПР). Для проведення роботи за методом ЕО створюють робочу групу (РГ), яка і організовує за дорученням ОПР діяльність експертів, об'єднаних (формально або по суті) в експертну комісію (ЕК).

Метод експертних оцінок (ЕО) – це вирішення задачі експертами, їх аргументація, формування кількісних оцінок та обробка останніх формальними методами. Методи ЕО дозволяють, опираючись на досвід, знання та вміння спеціалістів в даній галузі, прийняти найбільш доцільне та обґрунтоване рішення.

Експерти (від латинського "expertus" – досвідчений) – це особи, які володіють на високому професійному рівні знаннями та вміннями із даної галузі та здатні висловити аргументовану думку з досліджуваного явища.

Процедура отримання оцінок від експертів називається експертизою.

Метод ЕО має три складові.

1. Інтуїтивно-логічний аналіз завдання. Будується на логічному мисленні та інтуїції експертів, заснований на їх знанні і досвіді. Цим пояснюється високий рівень вимог, що пред'являються до експертів.

2. Рішення і видача кількісних або якісних оцінок. Ця процедура являє собою завершальну частину роботи експерта. Експертом формується рішення по розглянутій проблемі і дається оцінка очікуваних результатів.

3. Обробка результатів рішення. Отримані від експертів оцінки повинні бути оброблені з метою одержання підсумкової оцінки проблеми. Залежно від поставленого завдання змінюється кількість виконуваних на цьому етапі розрахункових і логічних процедур. Для забезпечення оперативності і мінімізації помилок на даному етапі доцільно використання обчислювальної техніки[25]

До найпоширеніших експертних методів оцінки належать: метод Дельфи, що вважається найефективнішим, метод сценаріїв та мозковий штурм.

Метод Дельфи - це процес анкетування експертів, спрямований на отримання консенсусу їх думок стосовно певної проблеми чи питання.

Цей метод має три ключові особливості: анонімність, регульований зворотний зв'язок та групова відповідь. Зворотній зв'язок проводиться у кілька турів опитувань, результати кожного обробляються статистичними методами та повідомляються експертам. Експерти аргументують свої відповіді у наступних турах, а їхні відповіді стають стійкими з часом, що призводить до припинення опитувань зазвичай після трьох-чотирьох турів.

Метод сценаріїв – процес створення можливих варіантів розвитку подій для стратегічного планування.

Мозковий штурм - групова генерація ідей та рішень, спрямованих на розв'язання конкретної проблеми чи завдання.

Рейтинговий метод оцінки ризиків ґрунтується на визначенні остаточного рейтингу через ваговий підрахунок ключових показників та їхніх значень, спрощуючи аналіз великих обсягів даних. Оцінка ризику виконується кваліфікованим економістом за допомогою елементарних фінансових розрахунків.

Дерево рішень – це графічне зображення послідовності рішень і станів середовища з указівкою відповідних імовірностей та виграшів для будь-яких комбінацій альтернатив і станів середовища.

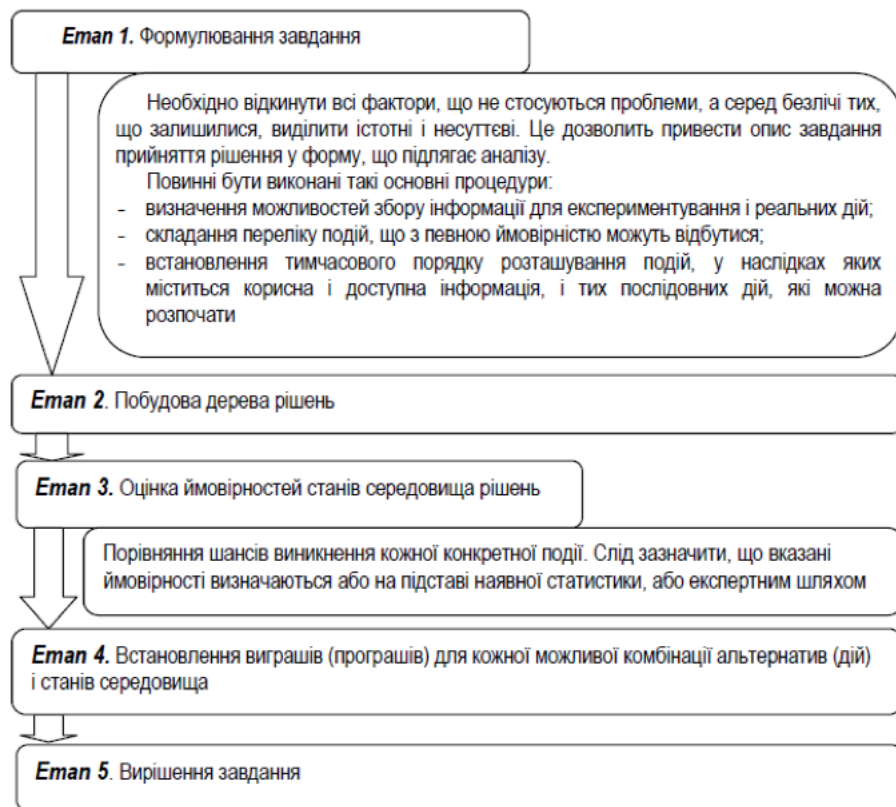


Рис.1.5 Основні етапи прийняття рішень за допомогою побудови дерева рішень

Джерело: [1]

Метод дерева відмов вперше був використаний у 1968 році. спрямований на визначення та графічне зображення можливих шляхів, за якими окремі події, взаємодіючи, можуть призвести до потенційно небезпечних ситуацій. Цей метод відмінний від попереднього методу дерева рішень і враховує ймовірнісну оцінку подій. Дерево відмов також використовується для проведення аналізу чутливості подій до змін параметрів системи і для виявлення ключових частин системи, що найбільше впливають на сукупний ризик несприятливих подій. Крім того, дерево відмов дозволяє обчислити "критичні шляхи" - комбінації подій, які призводять до загального ризикового випадку за мінімальну кількість кроків.

Метод доцільності витрат (CEA (Cost-effectiveness analysis)) є найбільш корисним, коли аналітики стикаються з обмеженнями, які заважають їм проводити аналіз витрат і вигод. Найпоширенішим обмеженням є

нездатність аналітиків монетизувати вигоди. Даний спосіб аналізу широко використовується в охороні здоров'я, де важко визначити вартість результатів, але де самі результати можна порахувати і порівняти, наприклад, "кількість врятованих життів". Він вимірює витрати в загальній грошовій вартості, а ефективність варіанту - у фізичних одиницях. Оскільки ці два показники є неспівставними, їх не можна додавати або віднімати для отримання єдиного критеріального показника. Можна лише обчислити відношення витрат до ефективності наступним чином:

$$CE = C1/E1 \quad (1.8)$$

$$EC = E1/C1 \quad (1.9)$$

де $C1$ - вартість варіанту 1 (у грошових одиницях); $E1$ - ефективність варіанту 1 (у фізичних одиницях).

Аналітичний метод включає в себе розрахунок традиційних показників ефективності для оцінки інвестиційних та інноваційних проєктів, таких як точка беззбитковості, строк окупності, чиста зведена вартість, індекс рентабельності та внутрішня норма прибутку. Рівень ризику визначається шляхом оцінки величини відхилення цих показників від граничних або рекомендованих значень.

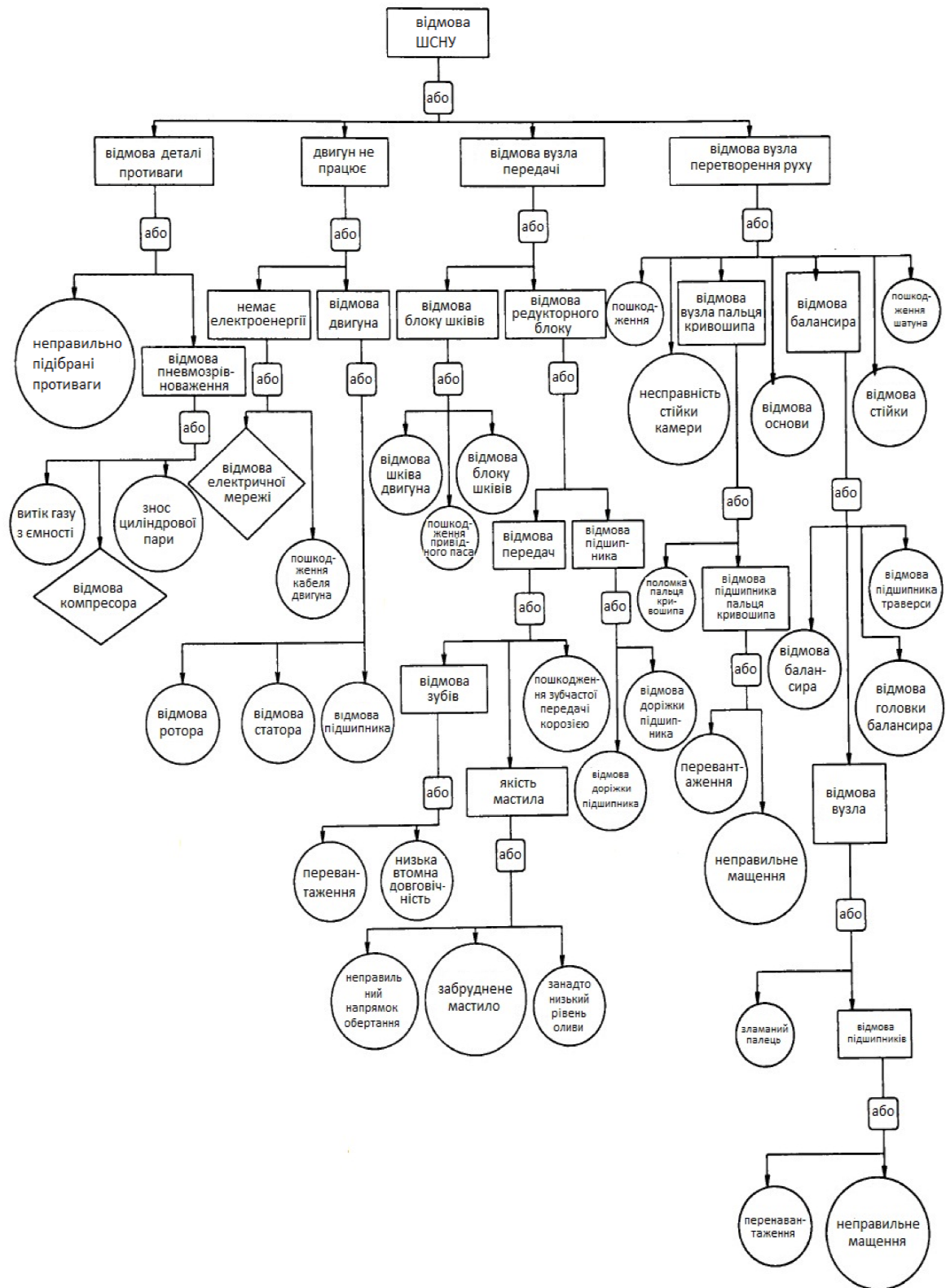


Рис.1.6 Приклад схеми побудови дерева відмов

Джерело: [27]

Нормативний метод оцінки ризиків оцінює ризики на основі встановлених стандартів, правил або норм. Він зосереджується на дотриманні заздалегідь визначених еталонів і об'єктивних критеріїв, забезпечуючи відповідність галузевим стандартам і регуляторним вимогам. Цей підхід забезпечує структурований і послідовний спосіб вимірювання ризиків в організації.

Метод оцінки за аналогією використовує інформацію з аналогічних проектів для оцінки ризику на основі наявних даних. Для того, щоб визначити можливість багаторазового використання даних, аналогічний метод оцінювання потребує також використання експертних оцінок. Цей спосіб оцінки ризику використовується у випадках, коли інформація є обмеженою.

Аналізування чутливості передбачає визначення розміру та значення величини ризику, пов'язаних зі змінами в окремих вхідних параметрах. Його використовують, щоб ідентифікувати дані, які мають бути точними, і дані, які є менш чутливі, і, тому, менше впливають на загальну точність.[29]

Суть методу «події-наслідки» (СП-методу, методу HAZOR Hazard and Operability Research) полягає в критичному аналізі діяльності підприємства на предмет можливих несправностей і виходу з ладу устаткування шляхом декомпозиції складних виробничих систем на більш прості окремі елементи, кожний із яких піддається ретельному аналізу з метою виявлення й ідентифікації всіх небезпек і ризиків. Основні процедури цього методу реалізуються у такому порядку: визначається призначення досліджуваного елемента, умови нормального функціонування, складається перелік можливих відхилень параметрів від нормальних проектних значень, з кожного відхилення складається перелік його причин і перелік наслідків, що дозволяє розробити різні заходи безпеки. Подібний до методу дерева рішень але без графічного зображення.[28]

При моделюванні методом Монте-Карло аналітик проводить кілька випробувань (часом навіть тисячі), щоб визначити всі можливі результати та ймовірність того, що вони відбудуться. Аналіз методом Монте-Карло корисний

тим, що багато інвестиційних та бізнес-рішень приймаються на основі одного результату. Іншими словами, багато аналітиків виводять один можливий сценарій, а потім порівнюють цей результат з різними перешкодами на шляху до нього, щоб вирішити, чи варто продовжувати.

Методи математичного програмування в управлінні ризиками включають:

- Стохастичне програмування:

Моделює невизначеності з явним розподілом ймовірностей для оптимізації рішень з урахуванням різних сценаріїв.

- Стійка оптимізація:

Зосереджується на рішеннях, які добре працюють у різних сценаріях без явного моделювання ймовірностей.

Ці методи використовують математичні моделі для оптимізації рішень в умовах невизначеності в таких сферах, як фінанси, ланцюжки поставок і планування проектів.

Висновки до Розділу 1

У першому розділі дипломної роботи, проведено поглиблений аналіз фінансових ризиків у міжнародних корпораціях. Він заглиблюється в природу, типи та походження цих ризиків, окреслюючи різні методи управління ризиками. У розділі наголошується на важливості точного визначення та оцінки ризиків для забезпечення корпоративної стабільності. Він досліджує різні теоретичні підходи до управління ризиками, включаючи класичні та неокласичні теорії. Підкреслюючи складність фінансових ризиків і необхідність ефективних стратегій управління, у цьому розділі підкреслюється критична роль управління ризиками в підтримці корпоративного успіху на глобальному ринку, який характеризується нестабільністю та невизначеністю.

РОЗДІЛ 2. МЕТОДОЛОГІЧНІ ПІДХОДИ ДО ОЦІНКИ ФІНАНСОВИХ РИЗИКІВ МІЖНАРОДНИХ КОРПОРАЦІЙ

2.1. Аналіз глобальних та корпоративних ризиків

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Серед них:

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

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

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

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

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

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

температури і повені призводять до виснаження ґрунту, міграції населення і великих втрат для економіки регіону, а непропорційний розвиток кіберсередовища - до зростання безробіття.

Також Marsh & McLennan Companies спільно з Association for Financial Professionals, публікує AFP Risk Survey, в якому наводяться результати проведених опитувань стосовно багатьох проблем, з якими стикаються організації в сучасних умовах ризику [43].

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



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

Джерело: [43]

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

Згідно з рисунком 2.2, «посилення конкуренції», «задоволення і збереження клієнтів» та «політична/регуляторна невизначеність у США» вважаються тими ризиками, які матимуть найбільший вплив на дохід компаній

протягом наступних трьох років. Цікавим є факт, що професіонали в фінансовій сфері вважають, що конкуренція матиме більший вплив на доходи їхніх організацій, ніж будь-яка невизначеність, пов'язана з політичним та регуляторним середовищем загалом.

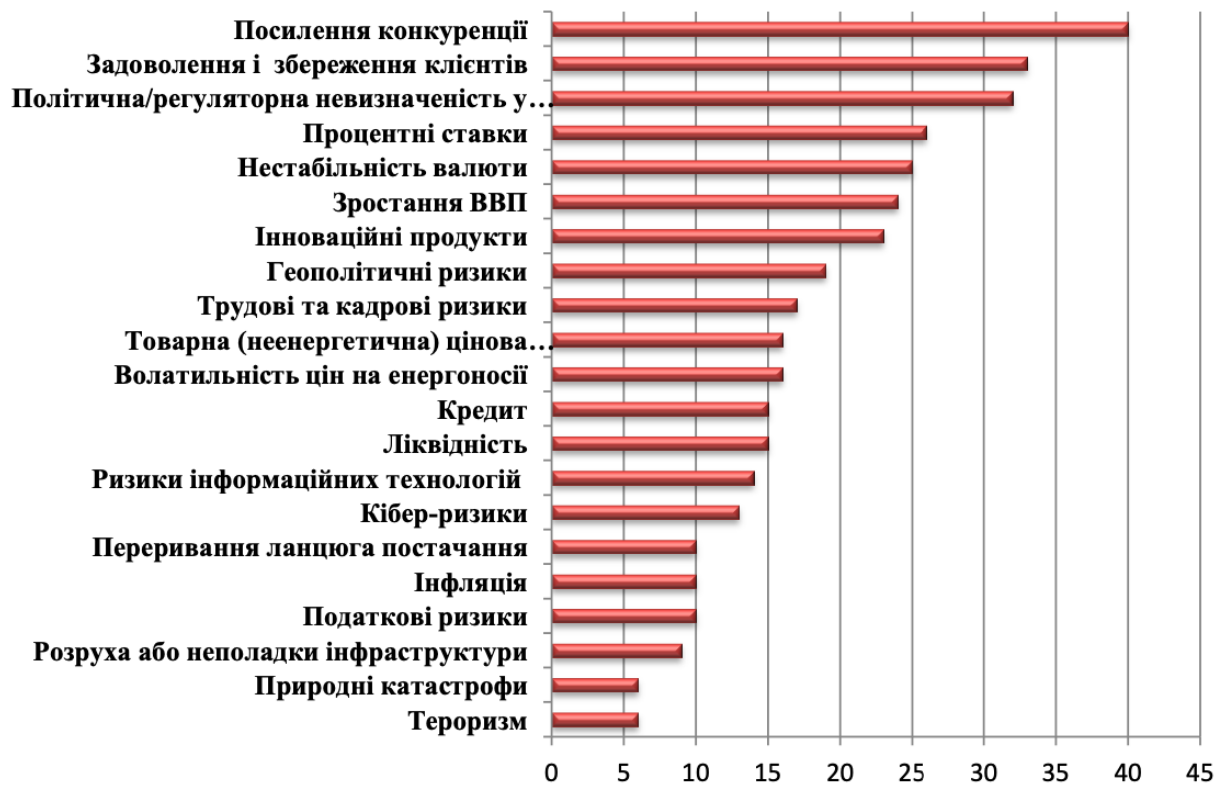


Рис. 2.2. Основні фактори ризику, які матимуть найбільший вплив на доходи організації протягом наступних трьох років (у % від опитаних респондентів).

Джерело: [44]

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

Очевидно, що будь-яка компанія потребує надійного захисту від глобальних ризиків. Це дозволяє убезпечити бізнес від зайвих, а часто – великих фінансових втрат, коли активи пошкоджені або навіть знищені (пожежа, крадіжка, стихійне лихо та інше). Саме тому у поточних економічних і політичних реаліях адекватно оцінити ризики для діяльності компаній є однією з найбільш актуальних завдань менеджменту.

Згідно з новим дослідженням Allianz Risk Barometer, Top Business Risks індустриальні сегменти все більш взаємопов'язані і взаємозалежні, внаслідок чого зростає число ризиків дестабілізації діяльності для компаній [24].

Такі традиційні індустриальні ризики, як перерив у виробництві та постачанні - 34%, макроекономічні зміни (волатильність, посилення конкуренції, стагнація) - 25%, кіберінциденти (кіберзлочини, витік даних, масштабні збої в ІТ індустрії) - 34%, найбільше хвилюють ризик-експертів, очоливши рейтинг 2023-го року.

У таблиці 2.1. наведені дані про глобальні ризики бізнесу на 2023 рік згідно з Allianz Risk Barometer.

(тут я ще зроблю свіжі таблиці і проаналізую їхдесь п'ять сторінок вийде, тим більше в мене є той доклад і там все описано)

2.2 Комплексне дослідження систем ризик-менеджменту провідних корпорацій світу

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

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

Так, ACE Group, одна з найбільших глобальних багаторівневих страхових компаній, впровадила програму ERM (enterprise risk management), спрямовану на ідентифікацію та управління критичними ризиками. Вище керівництво компанії висловило своє переконання в тому, що новий підхід, зосереджений на критичних ризиках, був фактором, який сприяв підвищенню вартості акцій компанії та збільшенню ринкової вартості капіталу компанії на 50% з 2002 по 2003 рік [34].

Компанії, що не надають страхових та фінансових послуг, також залишились у виграші використовувачи стратегічне управління ризиками. Легендарна іграшкова компанія LEGO впровадила новий стратегічний підхід до управління ризиками, об'єднавши окремі програми ERM які базувались на операційній безпеці, безпеці працівників, ІТ-безпеці, фінансових та правових ризиках, в одну. Перш ніж у 2006 році ввести стратегічний ризик менеджмент, її середнє зростання ринку склало 2% - 3%, а середній приріст продажів складав 17%. Нова програма стратегічного управління ризиками призвела до розширення бізнесу в цілому, зміни демографічних показників, регуляторних змін та появи нових конкурентів. За перші п'ять років, коли компанія почала керувати стратегічними ризиками, середній темп зростання ринку зріс до 20%, а прибуток від зростання продажів досяг 31% [35].

У компанії «Nissan», світовому виробнику автомобілів, великі інвестиції в управління стратегічними ризиками стали надзвичайно важливими після 9- бального землетрусу та масштабного цунамі, що охопило східне узбережжя Японії у березні 2011 року. Близько 80% автомобільних заводів Японії припинили своє виробництво. До вересня загальне виробництво японської машинобудівної галузі скоротилося майже на 25%. У компанії Nissan вважають, що ключом до успіху став проактивний підхід до стратегічного управління ризиками і акцент на «виявленні ризиків якомога раніше,

активному аналізі цих ризиків, плануванні контрзаходів і швидкій їхній реалізації». Крім того, Nissan розробив широкий план безперервної готовності, який включав аварійну реакцію на землетрус, план забезпечення безперервності бізнесу і моделювання стихійних лих. До кінця 2011 року виробництво Nissan зросло більш ніж на 9%, тоді як загальний показник машинобудівної промисловості у країні зменшився на 9%. У даному випадку стратегічне управління ризиками виявилось значною та кількісною конкурентною перевагою [36].

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

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

Існує думка, що управління ризиками є ефективним тоді, коли передбачений ризик вдається мінімізувати, або уникнути взагалі. Проте досвід всесвітньо відомих компаній демонструє, що не завжди ризик приносить потенційні втрати. Інколи ризикова ситуація також надає і сприятливі можливості. Прийняття та благополучне використання ризику полягає в тому, що компанія повинна розширити вплив позитивного ризику, в той же час скорочуючи вплив негативного.

У свій час компанія Microsoft зробила ризикований крок почавши розробку операційної системи для тільки що створеного продукту - персонального комп'ютера, і це дало віддачу, зробивши Microsoft однією з найдорожчих компаній в світі. Google також взяв на себе ризик, відмовившись від загальноприйнятої в той час практики - став стягувати плату з рекламодавців в залежності від числа переходів на їх сайти (а не від загальної кількості своїх відвідувань), і це призвело до фінансового успіху [37].

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

Як можна побачити, існують також дані про те, що прийняття ризику може не тільки завдати шкоди компаніям, а й іноді виглядає безглуздим і непрорахованим кроком. Ще у 1980 роках, у своєму науковому дослідженні, присвяченому питанням управління, Едвард Боуман зображує негативний зв'язок між ризиком і прибутком в більшості галузей, що є досить несподіваним, враховуючи загальноприйняту думку про те, що існує позитивний зв'язок між ризиком і прибутковістю. Це явище - прийняття ризику з отриманням показників від'ємної прибутковості - отримало назву парадоксу Боумана. У своїх подальших роботах Боуман стверджував, що ставлення фірми до ризику може впливати на прийняття нею ризику і що більш проблемні фірми часто приймають на себе великі і менш виправдані ризики [38]. В одній з своїх наступних робіт він надав класифікацію компаній, за якої вони поділяються на ті, які показують рентабельність нижче цільового рівня рентабельності, і ті, які показують вище цього.

Фірми, прибуток яких був нижче цільового рівня, ставали «мисливцями за ризиком», а зв'язок між прибутковістю і ризиком був негативним, тоді як прибутковість і ризик позитивно корелювали у випадку фірм, прибутки яких перевищували цільовий рівень [39].

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

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

Ефективне управління ризиками також є ключовим елементом успіху та стійкості компанії Coca-Cola Hellenic Bottling Company (ССНВС) [40]. ССНВС у своїх щорічних звітах визнає, що управління ризиками є невід'ємною частиною як практики раціонального управління, так і належного корпоративного управління, оскільки поліпшує процес прийняття рішень, покращує результати та посилює відповідальність управлінського персоналу.

Програма управління ризиками в ССНВС має ряд завдань. Це:

Розповсюдження усвідомлення того, що ризик присутній у всіх видах діяльності, а вивчення самої культури ризику є ключем до ефективного прийняття рішень;

Сприяння функціональній співпраці шляхом інтеграції процесів управління ризиками з бізнес-стратегією, управління проектами, процесом та прийняттям рішень;

Сприяння активному визначенню зовнішніх факторів, можливостей та передбачає невизначеність, яка може вплинути на досягнення стратегій та завдань Компанії;

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



Рис. 2.3. Структура управління ризиками компанії Coca-Cola

Джерело: [40]

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

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

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

- Стратегічний ризик;

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

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

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

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

Сам процес управління ризиками у Coca-Cola Hellenic Bottling Company має три стандартні кроки (рисунок 2.4.):

- Ідентифікація ризику;
- Оцінка ризику (якісний та кількісний);
- Відповідь на ризик.



Рис. 2.4. Процес ризик-менеджменту у компанії Coca-Cola

Джерело: [41]

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

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

Хоча такий великий промисловий гігант як Coca-Cola і намагається боротися із ризиковими ситуаціями, негаразди все таки трапляються. Так, в США хакерами була зламана комп'ютерна система компанії і отримана інформація про заплановану угоду на суму 2,4 млрд. дол. про купівлю компанії «China Huiyuan Juice Group». Угоду так і не було підписано.

Багато дискусій виникає і через рецепт самого напою, який є «секретною формулою» успіху Coca-Cola. Рецепт всесвітньо відомого безалкогольного напою Coca-Cola зберігається в сховищі, яке знаходиться у виставковому музеї World of Coca-Cola Museum в центрі міста Атланти. Компанія Coca-Cola наробила багато шуму з приводу секретності формули напою, особливо ароматизованих компонентів під назвою "секрет 7X", які містяться в прославленому напої. Як стверджують представники компанії, лише кілька людей в світі знають, що саме входить в його склад. Хоча все це є не більше ніж приклад цікавого маркетингового прийому і розумної ділової тактики, власники дійсно ретельно оберігають рецептуру напою. У 1977 році компанія навіть згорнула своє виробництво в Індії, де за законом кожен виробник повинен оприлюднити склад свого продукту [41].

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

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

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

Coca-Cola не була готова до появи такого сильного конкурента. Не маючи чіткого плану дій у 1985 році топ-менеджмент компанії все-таки

піддається паніці і приймає рішення піти на ризик і змінити класичний рецепт напою, за смаком максимально наблизивши його до Pepsi. Так на прилавках магазинів вперше з'явилася New Coke.

Однак, наслідки подібного кроку виявилися не такими, як планувалося спочатку. Змінена формула напою викликала обурення у прихильників класичної Coca-Cola. Розпочався справжній скандал - вмить утворилася «Організація любителів старої коли», яка подала в суд на виробника напою. Компанії нічого не залишалося, як повернутися до первісного рецепту. New Coke була знята з виробництва, а всі ті, хто мав відношення до запуску невдалого продукту, були моментально звільнені [42].

Цей досвід залишається актуальним для компанії й досі, оскільки він підкреслює значущість проведення ефективних маркетингових досліджень. Навіть лідери ринку, такі як Coca-Cola, не були імунними до виникнення нових конкурентів та можливих помилок у боротьбі з ними. Проте з часом компанії вдалося розробити правильну стратегію для успішного ведення бізнесу в конкурентному середовищі та використовувати ризики на свою користь.

Всі ці негаразди стимулювали створення власної системи управління ризиками, яка і досі допомагає компанії ефективно функціонувати в сучасному бізнес-середовищі. Оскільки компанія працює у галузі харчової промисловості, найважливішим є гарантування високої якості та безпеки продукції.

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

Найбільш очевидної шкоди завдає організму велика кількість вуглекислого газу. Потрапивши в організм, він ослаблює клапан, розташований між шлунком і стравоходом, а це, в свою чергу, провокує печію, завдає шкоди печінці і жовчному міхуру. Кофеїн, що входить до складу Coca-

Cola, спричиняє виведення мінеральних речовин з організму, сприяє порушенням в роботі нервової системи (особливо у дітей) та крихкості кісток. Неабияка кількість цукру (в 0,5 мл напою міститься 10-12 ложок цукру) провокує розвиток вугрової висипки, а також сприяє розвиткові ожиріння. Систематичне вживання Coca-Cola провокує скачки цукру в крові і здатне викликати діабет. Ортофосфорна кислота руйнує зуби і роз'їдає слизову шлунку, провокуючи розвиток виразки.

Часто на етикетках продукції Coca-Cola стверджується, що вона не містить цукру. Це правда, але насправді замість цукру в напій додаються цукрозамінники, які можуть мати негативний вплив на організм. Вони можуть спричиняти такі проблеми, як серцебиття, втома, мігрень та навіть депресія.

Проведений ретельний аналіз складу Coca-Cola і його впливу на організм свідчить про можливі ризики для споживачів, особливо для вагітних жінок, дітей та підлітків. Існує загроза, що напій може погіршити вже існуючі захворювання і спричинити нові.

Відтак компанія Coca-Cola регулярно аналізує якість своєї продукції та її склад з метою зменшення негативного впливу напою на здоров'я людини. Наприклад, було виявлено високий вміст речовини 4-метилімідазолу в карамельному барвнику Coca-Cola, яка вважається канцерогенною. Попри спростування Американською асоціацією виробників напоїв і Управлінням з контролю якості продуктів і ліків Америки, змінили процес приготування карамелі, щоб зменшити вміст цієї речовини без впливу на смак продукту.

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

Компанія BASF SE (Societas Europaea) є німецьким хімічним концерном заснованим 6 квітня 1865 року в Мангеймі. На сьогодні штаб-квартира підприємства знаходиться у Людвігсгафені (Рейнланд-Пфальц). BASF є найбільшою у світі компанією хімічного спрямування, яка має виробничі потужності у більш ніж 80 країнах світу. Даний концерн виробляє

фарбу, пластик, харчові добавки, косметику, засоби агрохімічного захисту рослин, будівельні та технічні хімікати, а також нафту та природний газ [43].

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

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

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

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

2. Оцінка можливостей та ризиків включає в себе кількісний аналіз суми доходів/витрат, а також ймовірності реалізації ризикових подій. Крім того, проводиться дослідження кількісної залежності окремих макроекономічних чинників (наприклад, курсів валют та цін на сировинні товари).

3. Агрегування можливостей та ризиків з урахуванням макроекономічних чинників здійснюється шляхом ранжирування за сумою наслідків та ймовірності виникнення (за допомогою методу

Монте-Карло). Також враховується кореляція між окремими подіями та ефект взаємодії ризикових факторів.

4. Здійснення заходів контролю та оперативних заходів управління ризиками відбувається на рівні відділів. Заходи, які приймаються на вищому рівні BASF пов'язані з певними видами ризиків, такими як ціни на сировину та обмінних курсів, які частково зменшуються за рахунок впливу ефектів хеджування. Група з управління ризиками регулярно звітує перед корпоративною радою, при критичному рівні будь-якого ризику повідомлення є прямими, а якщо сума збитку може скласти більше 10 млн. євро, то рада інформується негайно.

5. Моніторинг та розвиток системи ризик-менеджменту на щорічній основі проводить корпоративний аудит групи. В перелік найбільш ефективних заходів щодо вдосконалення системи ризик-менеджменту входять співробітництво та обмін досвідом з передовими промисловими компаніями та зовнішніми професіоналами в області управління ризиками.

Відповідальність за управління ризиками несе Рада виконавчих директорів, яка також визначає процеси затвердження інвестицій, придбання та продажу активів. Рада виконавчих директорів підтримується корпоративними одиницями, такими як: «фінанси», «корпоративний контроль», «стратегічне планування і контроль» та «правова допомога, податки та страхування». Вони координують процес управління ризиками на рівні Групи та забезпечують структуру і відповідну методологію.

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

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

Згідно з щорічним звітом BASF Online Report 2016, у 2017 році компанія очікує, що світова економіка продовжить зростати приблизно в тому ж темпі, що й попередній рік [44]. Найбільш впливові ризики та можливості пов'язані з невизначеністю щодо зростання ринку, розвитку ключових галузей промисловості та нестабільності обмінних курсів та маржі іноземної валюти.

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

За оцінками компанії, як і раніше продовжують існувати незначні індивідуальні ризики, які створюють загрозу існуванню групи BASF. Те саме стосується і сукупності індивідуальних ризиків, навіть у випадку чергової глобальної економічної кризи. Втім, залишкові ризики існують в усіх сферах підприємницької діяльності і навіть комплексне управління ризиками не може їх виключити.

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

Уже в 1985р. фірма BASF однією з перших у своїй діяльності стала керуватися «основним законом», спрямованим на вирішення проблем навколишнього середовища. Встановлені правила увійшли в корпоративну

стратегію, яка є обов'язковою для всіх виробництв BASF незалежно від їх географічного розташування.

З цих корпоративних правил відзначимо наступні:

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

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

Johnson & Johnson (J&J) - американська холдингова компанія, виробник косметичних і медичних товарів. Компанія була зареєстрована в 1887 році Робертом Вуд Джонсоном. Штаб-квартира знаходиться в місті Нью-Брансвік, штат Нью-Джерсі (США). Можна виділити три напрямки діяльності компанії: споживчі товари, медичне обладнання і матеріали та фармацевтична продукція. Компанії Johnson & Johnson належать більш, ніж 250 дочірніх компаній по всьому світу, десятки торгових марок, серед яких багато всесвітньо відомих брендів: First-Aid, Johnson's Baby, Nizoral, Nicorette, REACH, O.B., Clean & Clear, RoC та інші [45].

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

В цілому, ризики компанії прийнято ділити на чотири категорії:

- Стратегічні ризики;
- Операційні ризики;
- Ризики, пов'язані із дотримання законодавства
- Фінансові ризики.

J&J несе відповідальність за управління ризиками, які зачіпають їхній бізнес. До головних функцій ризик-менеджменту компанії відносять виявлення, оцінку та звітування про ризики перед вищим правлінням для отримання плану рекомендованих дій.

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

1. Ідентифікація подій та оцінка ризиків. Як частина процесу стратегічного планування та повсякденного управління бізнесом, функціональні лідери визначають внутрішні та зовнішні події, які можуть вплинути на досягнення цілей Компанії. Персонал з управління ризиками допомагає визначати та оцінювати ці ризики завдяки своїй

кваліфікації, формальним оцінкам, аналізу ділової інформації та тенденцій.

2. Відповідь на ризик. Реакція визначається на основі загальної схильності до ризику, що розглядається як функція ймовірності і впливу її виникнення. Відповідь на ризик може включати в себе уникнення або ухилення, прийняття, зменшення та розподіл ризиків або їх передачу.

3. Заходи контролю. Контрольні заходи встановлюються для того, щоб впевнились що реакція на ризик здійснювалася ефективно та послідовно у всій організації. Це передбачає формалізацію реагування на ризики у політиці Компанії, забезпечення чіткої відповідальності, використання інструментів самооцінки та моніторингу та розробки контролю в внутрішніх системах та критичних бізнес-процесах.

4. Інформація та зв'язок. Інформаційні і комунікаційні канали функціонують задля забезпечення ефективного інформування між організаційними ланками підприємства про ризики, що потрапляють у область їх відповідальності.

5. Моніторинг. Огляди керівництва, а також страхові операції, такі як тестування, аудит та оцінка, мають на меті забезпечення ефективного виявлення та оцінки ризиків, а також визначення відповідних контрольних заходів та запобіжних дій.

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

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

замість білого сухого порошку знаходилося сіра речовина із запахом мигдалю. Експертиза показала, що в препарат був доданий ціанід.

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

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

Проаналізувавши всю ситуацію та оцінивши ступінь ризику компанією Johnson & Johnson було прийнято рішення вилучити всі упаковки Tylenol не тільки із Чикаго, але й з усього ринку. Компанія заявила, що препарат не поступить в продаж до тих пір, поки препарат не буде належним чином захищений. J&J створили нову упаковку із фольги, в якій було б помітне будь-яке стороннє втручання. Окрім того нова упаковка сприяла збільшенню терміну придатності препарату, що стало ще однією конкурентною перевагою.

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

Аналіз досвіду відомих ТНК свідчить, що навіть великі монополісти час від часу стикаються з ризиковими ситуаціями. Вміла оцінка ризику при цьому відіграє не останню роль, адже від неї залежать обсяги потенційних

втрат чи прибутків. Вдале управління ризиками полягає не в тому, щоб ухилитись від ризику або усунути його взагалі, а у тому, щоб вирішити, які ризики можна вигідно використати, які - перекласти на інвесторів, а які - уникати або хеджувати. При управлінні ризиками транснаціональні корпорації повинні повною мірою враховувати специфіку середовища своєї діяльності, зокрема динамічний і переважно нелінійний характер процесів, що протікають на світовому ринку.

2.3. Аналіз ризикоутворюючих факторів в діяльності компанії Apple

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

Найбільші транснаціональні корпорації - це гігантські структури, їх накопичення і капітал перевищують багатства багатьох країн світу. Корпорації уособлюють світове виробництво товарів і послуг, є основними учасниками і двигунами науково-технічного прогресу, підвищують конкурентоспроможність економік різних країн, беруть участь в міжнародних економічних відносинах і т. д.

Згідно з дослідженнями The McKinsey Global Institute, 10% світових публічних компаній приносять 80% всіх доходів. Фірми, у яких річні доходи становлять більше 1 мільярда доларів, складають майже 60% загального обсягу надходжень та 65% ринкової капіталізації [47]. (трошки оновлю цю частину)

На рисунку 2.5. зображено рейтинг найбільших світових корпорацій, складений за ринковою капіталізацією (загальна ринкова вартість акцій компанії). Показник розраховується за допомогою множення кількості випущених компанією акцій на вартість однієї такої акції.

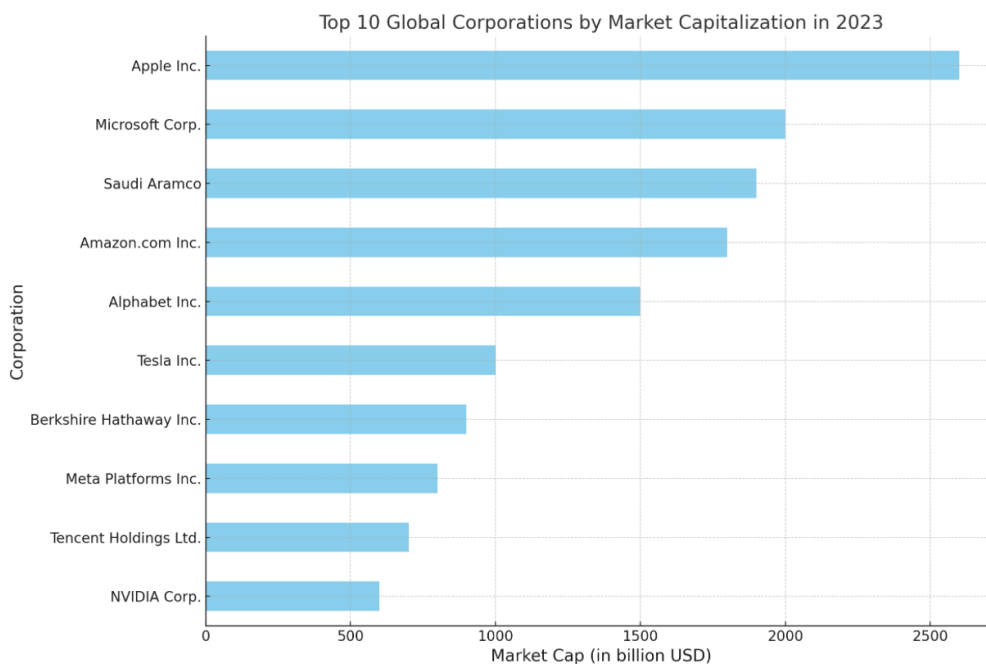


Рис.2.5. Рейтинг найбільших світових корпорацій, складений за ринковою капіталізацією 2023 р.

Джерело: [33]

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Схема взаємодії всередині компанії в процесі управління ризиками представлена на рисунку 2.6 (стрілками позначені інформаційні потоки, пунктирною лінією - контроль за ефективністю процесу управління ризиками).

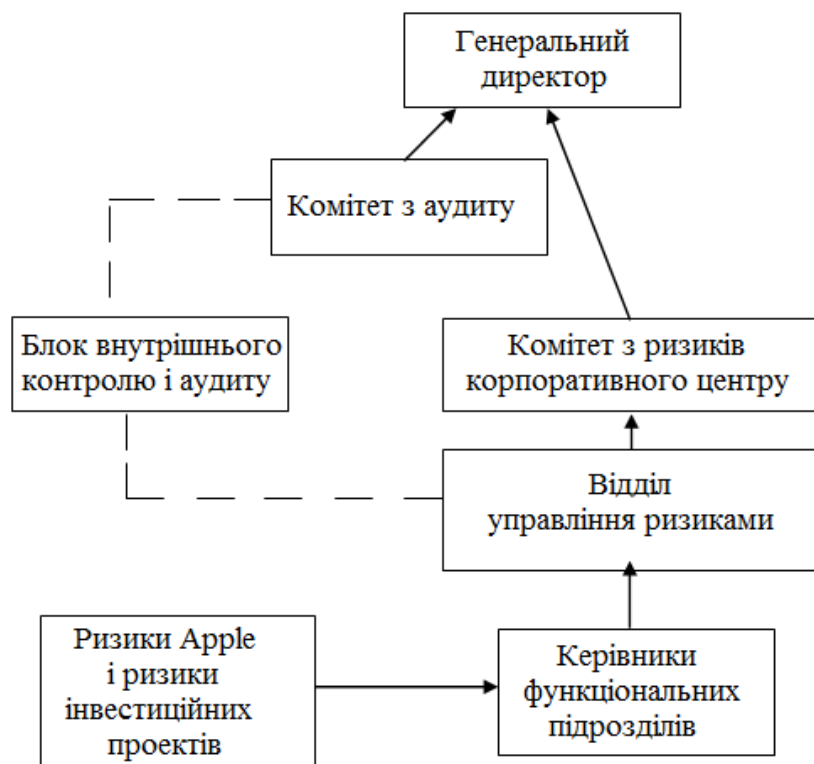


Рис. 2.6. Система управління ризиками в Apple

Джерело: [30]

На сьогоднішній день відділ управління ризиками Apple включає 73 співробітника.

До функцій відділу управління ризиками відносяться:

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

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

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

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

У звіті Apple за формою 10-K за 2022 рік, поданому до Комісії з цінних паперів і бірж США, висвітлено кілька ключових факторів ризику, які, за визнанням компанії, можуть потенційно вплинути на її бізнес і фінансові показники. Ці ризики є комплексними і охоплюють широкий спектр сфер - від юридичних і регуляторних проблем до операційних і ринкових ризиків.

Один з основних ризиків, зазначених у звіті Apple, пов'язаний з правами інтелектуальної власності. Компанія наголошує на важливості

забезпечення прав на використання інтелектуальної власності третіх осіб. Якщо цього не буде зроблено, це може перешкодити Apple продавати певні продукти або суттєво вплинути на її фінансовий стан та операційні результати. Це особливо актуально з огляду на минулі випадки, такі як справа 2012 року, коли Apple зіткнулася з рішенням суду на суму 368 мільйонів доларів США за патент, пов'язаний з VPN-з'єднанням, хоча пізніше це рішення було скасовано апеляційним судом.

Інші значні ризики, викладені у звіті, включають

- Судові розгляди: Несприятливі результати в судових справах, включаючи порушення прав інтелектуальної власності.
- Глобальне регулювання: Зміни в законодавстві та нормативних актах у всьому світі можуть збільшити витрати Apple і негативно вплинути на її бізнес.
- Міжнародні операції: Ризики, пов'язані з глобальною бізнес-моделлю Apple.
- Роздрібний сегмент: Значні інвестиції та ресурси, необхідні для роздрібного сегменту Apple, пов'язані з різними ризиками та невизначеностями.
- Нові бізнес-стратегії та придбання: Вони можуть порушити поточний бізнес і спричинити непередбачувані ризики.
- Збої в роботі ІТ-систем і перебої в роботі мережі: Можуть суттєво вплинути на бізнес та репутацію Apple.
- Витоки даних: Потенційні порушення можуть зашкодити відносинам з діловими партнерами та клієнтами, а також призвести до репутаційних, фінансових, юридичних та операційних наслідків.
- Закони про захист даних: Діяльність Apple підпадає під дію різних законів про захист даних.
- Залежність від ключового персоналу: Успіх компанії тісно пов'язаний з безперервною роботою та доступністю її ключових співробітників.

- Зовнішні фактори: Політичні події, війна, тероризм, проблеми зі здоров'ям населення, стихійні лиха та інші перебої можуть вплинути на бізнес.

- Фінансові коливання: Apple очікує, що її квартальні доходи та операційні результати будуть змінюватися.

- Волатильність цін на акції: Ціна акцій компанії може зазнати значних коливань.

- Курси обміну валют: Ризики, пов'язані зі зміною вартості долара США по відношенню до місцевих валют.

- Кредитні ризики: Apple наражається на кредитні ризики, пов'язані з торговою дебіторською заборгованістю, неторговою дебіторською заборгованістю постачальників та передоплатами за довгостроковими угодами про постачання.

- Оподаткування: Зміна податкових ставок, нове податкове законодавство або виникнення додаткових податкових зобов'язань можуть вплинути на компанію.

Ці фактори ризику відображають складний і багатогранний характер глобальної діяльності Apple та різноманітні виклики, з якими вона стикається, намагаючись зберегти свою позицію провідної технологічної компанії. Здатність компанії успішно управляти цими ризиками має вирішальне значення для її стабільного зростання та прибутковості.[30,31,32]

Щоб оцінити вплив ризиків, виявлених у звіті Apple за формою 10-K за 2022 рік, використовуючи систему COSO (Комітет спонсорських організацій Комісії Тредуея), нам потрібно врахувати кілька факторів. COSO забезпечує всеосяжну основу для управління корпоративними ризиками (ERM), підкреслюючи важливість виявлення, оцінки та управління ризиками в організації.

Концепція COSO фокусується на різних аспектах, таких як схильність до ризику, управління ризиками та реагування на ризики. Вона також включає погляд на те, як різні ризики можуть вплинути на стратегію та цілі організації.

Для цього кожен ризик можна оцінити на основі його ймовірності та потенційного впливу на бізнес-операції, фінансові показники та репутацію Apple.

Давайте створимо таблицю для оцінки впливу кожного ідентифікованого ризику на основі концепції COSO:

Таблиця 2.1

Фактор ризику	Ймовірність	Вплив	Компоненти ERM за COSO
Порушення прав інтелектуальної власності	Середня	Високий	Стратегія, Встановлення цілей, Інформація та комунікація
Правові процедури	Висока	Високий	Дотримання стандартів, Звітність, Стратегія
Зміни у світових регулюваннях	Висока	Середній	Дотримання стандартів, Операції, Звітність
Ризики міжнародної діяльності	Середня	Високий	Стратегія, Операції, Встановлення цілей
Інвестиції у роздрібний сегмент	Низька	Середній	Операції, Стратегія, Встановлення цілей
Збої інформаційних систем та перебої у мережі	Середня	Високий	Операції, Звітність, Дотримання стандартів
Порушення безпеки даних	Висока	Високий	Дотримання стандартів, Операції, Звітність
Дотримання стандартів законам про захист даних	Висока	Високий	Дотримання стандартів, Операції, Стратегія
Залежність від ключових працівників	Середня	Середній	Операції, Встановлення цілей, Стратегія
Зовнішні фактори (політика, здоров'я, катастрофи)	Низька	Високий	Стратегія, Операції, Встановлення цілей
Фінансові коливання	Висока	Високий	Звітність, Стратегія, Встановлення цілей
Волатильність ціни акцій	Висока	Високий	Звітність, Стратегія, Встановлення цілей
Колівання курсу валют	Висока	Середній	Звітність, Операції, Стратегія
Кредитні ризики	Середня	Середній	Операції, Звітність, Стратегія
Зміни в оподаткуванні	Висока	Високий	Дотримання стандартів, Звітність, Стратегія

Джерело: сформоване автором на основі [30, 31, 32]

Дана таблиця є спрощеним відображенням і повинна супроводжуватися більш глибоким аналізом кожного ризику. Оцінки ймовірності та впливу є суб'єктивними і можуть змінюватися залежно від поточних ринкових умов та конкретної ситуації в Apple. Оцінка також залежить від існуючих методів управління ризиками в компанії і від того, наскільки ефективно вони впроваджуються.

Вплив кожного ризику на компоненти COSO ERM допомагає визначити сфери діяльності організації, які можуть зазнати впливу і потребують уваги для зменшення ризиків. Наприклад, ризики, які мають значний вплив на дотримання вимог законодавства, можуть вимагати від Apple посилення механізмів дотримання правових і регуляторних норм, тоді як ті, що впливають на стратегію, можуть потребувати перегляду стратегічних цілей і схильності до ризику компанії.

Наявні дані дозволяють побудувати загальну карту ризиків компанії Apple, наведену на рисунку 2.8. Така візуалізація допомагає зрозуміти, які ризики потребують негайної уваги або більш надійних стратегій управління.

Карта ризиків зазвичай має дві осі:

- Вісь X відображає ймовірність настання ризику (від низької до високої).
- Вісь у відображає потенційний вплив ризику (від низького до високого).

Давайте створимо концептуальну карту ризиків для ризиків Apple. На цій карті ризиків:

- Ризики у верхньому правому куті є критично важливими і мають бути пріоритетними для зусиль зі зниження ризиків.
- Ризики в середніх областях (праворуч і в центрі) є значними і потребують регулярного моніторингу та проактивного управління.
- Ризики у верхньому лівому куті, хоча й менш ймовірні, але матимуть значний вплив у разі їх реалізації, і їх не слід ігнорувати.

Дана карта ризиків є загальним представленням, заснованим на виявлених ризиках та їхній оцінці ймовірності та впливу. Apple, ймовірно, проведе більш детальну та динамічну оцінку, враховуючи дані в режимі реального часу, специфічні обставини компанії та мінливі глобальні умови. Карта є інструментом для візуалізації та визначення пріоритетності ризиків, що допомагає у стратегічному плануванні та розподілі ресурсів для управління ризиками.

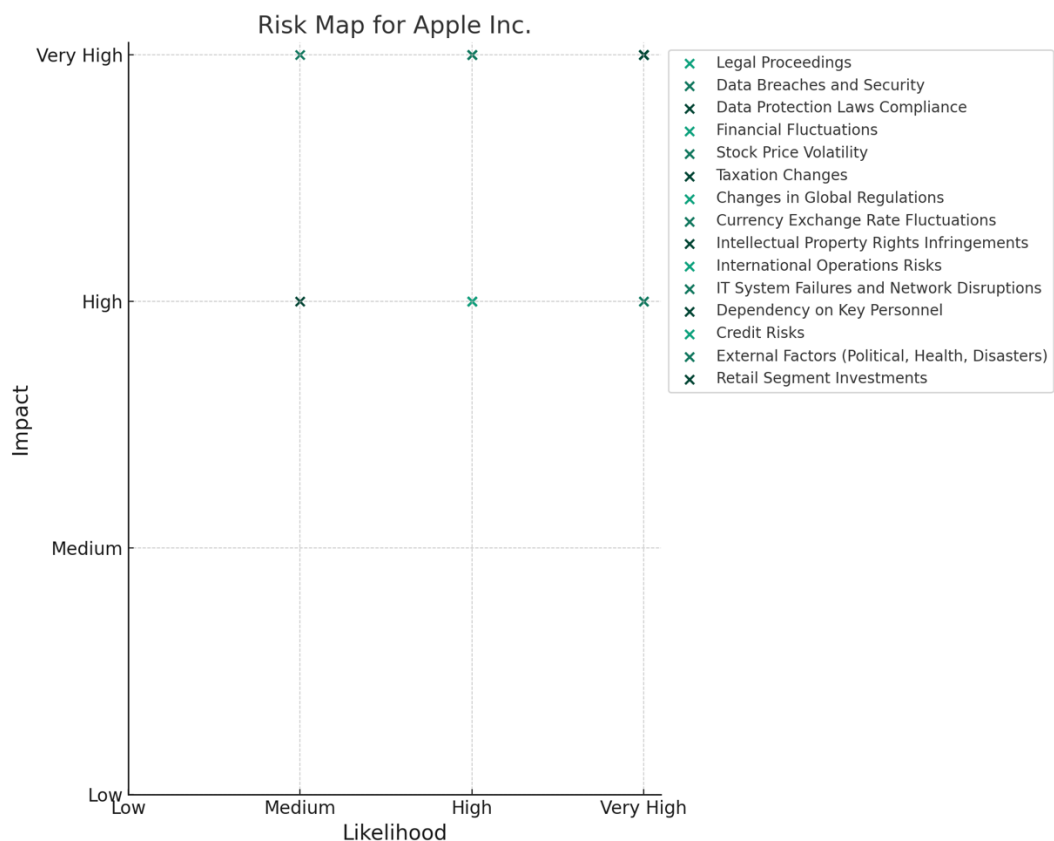


Рис. 2.8. «Карта ризиків» компанії Apple

Джерело: [33]

Коефіцієнт кореляції, розрахований для фінансових ризиків Apple Inc. між їх ймовірністю та впливом, склав приблизно 0,61. Це значення вказує на помірну позитивну кореляцію, що свідчить про те, що зі збільшенням ймовірності фінансових ризиків вплив цих ризиків також має тенденцію до зростання.

На практиці ця кореляція означає, що для Apple Inc. фінансові ризики, які вважаються більш ймовірними, такі як коливання на фінансових ринках, волатильність цін на акції та коливання валютних курсів, також несуть більший потенційний вплив на фінансові результати компанії. Ризики, які оцінюються як такі, що мають середню ймовірність, наприклад, кредитні ризики, мають відповідно помірний вплив.

Кореляція не є ідеальною (коефіцієнт кореляції дорівнював би 1), що свідчить про те, що не всі ризики, які є ймовірними, матимуть високий вплив, і навпаки. Однак помірна позитивна кореляція є достатньо значущою, щоб

припустити загальну тенденцію, коли фінансові події з вищим ризиком можуть призвести до більш суттєвого впливу на фінансову звітність або ринкову позицію Apple.

Важливо зазначити, що кореляція не означає причинно-наслідкового зв'язку, і ці результати ґрунтуються на якісних оцінках, які були переведені в числові значення з метою статистичного аналізу. Фактична стратегія управління ризиками повинна враховувати не лише цю кореляцію, але й ширший контекст, в якому ці ризики існують, включаючи політику зменшення ризиків та управління фінансами Apple.

Для проведення кореляційного аналізу фінансових ризиків Apple Inc. я виконав кілька кроків:

- Ідентифікація релевантних ризиків: визначаємо фінансові ризики, що стосуються Apple Inc. і можуть вплинути на фінансові показники компанії. Ці ризики включали процентний ризик, ризик волатильності цін на акції, валютний ризик, кредитні та податкові ризики.
- Перетворення якісних показників у кількісні: оскільки ризики оцінювалися якісно (як "низький", "середній", "високий"), я присвоїв цим характеристикам числові значення для полегшення статистичного аналізу. Це перетворення ґрунтувалося на простій шкалі:
 - Середній: 2
 - Високий: 3
 - Низький: 1
- Структурування даних: я структурував дані у формат, придатний для аналізу. Кожен фінансовий ризик був представлений парою чисел, що відображають його ймовірність та вплив, відповідно до наведеної вище шкали.

Процентний ризик:	ймовірність	—	3,	вплив	—	3.
Ризик волатильності цін на акції	ймовірність	—	3,	вплив	—	3.
Валютний ризик:	ймовірність	—	3,	вплив	—	2.
Кредитний ризик:	ймовірність	—	2,	вплив	—	2.
Податковий ризик:	ймовірність	—	3,	вплив	—	3.

- Розрахунок коефіцієнта кореляції: використовуючи NumPy, бібліотеку числових обчислень на мові Python, я розрахував коефіцієнт кореляції Пірсона, який вимірює лінійний зв'язок між двома наборами даних. У цьому випадку двома наборами даних були значення ймовірності та впливу виявлених фінансових ризиків.
- Створення фрейму даних для результатів: створюємо фрейм даних pandas.DataFrame для розміщення числових значень ймовірності та впливу для кожного ризику. Його ж пізніше використаємо для розрахунку кореляційної матриці, яка містить коефіцієнти кореляції для пар змінних.
- Інтерпретація: коефіцієнт кореляції був інтерпретований для розуміння взаємозв'язку між ймовірністю та впливом фінансових ризиків. Коефіцієнт 0,61 вказує на помірну позитивну кореляцію, що означає, що ризики, які мають більшу ймовірність настання, також мають більший вплив.
- Візуалізація: я використав бібліотеку візуалізації Python Seaborn на основі matplotlib, щоб створити теплову карту для візуалізації кореляційної матриці. Це допомогло представити кореляцію у візуально інтуїтивно зрозумілій формі.

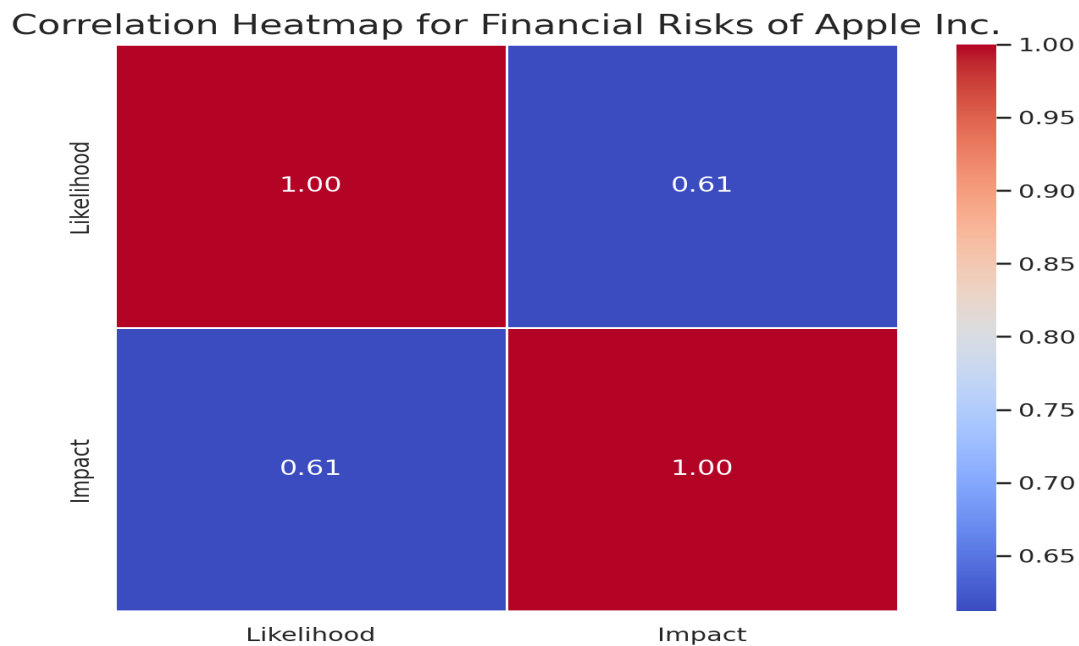


Рис.2.9 Кореляційна теплова карта для фінансових ризиків Apple Inc

Джерело: складено автором на основі [30, 31]

Описані кроки забезпечили системний підхід до кількісної оцінки та аналізу взаємозв'язку між ймовірністю настання та потенційним впливом фінансових ризиків для Apple Inc. Цей тип аналізу є корисним для цілей управління ризиками, дозволяючи особам, які приймають рішення, визначити пріоритетність ризиків і зосередитися на тих, які можуть мати найбільший вплив на організацію.

Висновки до розділу 2

У другому розділі було проведено аналіз ризик-менеджменту міжнародних компаній. У результаті було виявлено, що ведення господарської діяльності на міжнародному рівні вимагає глибокого вивчення.

Також було проаналізовано досвід таких ТНК, як Coca-Cola, Apple Inc та інші. У висновку варто зазначити, що навіть такого рівня компанії стикаються з фінансовими ризиками, проте вміле виявлення та оцінка ризиків можуть не тільки уберегти компанію, а й принести їй додаткові можливості.

Окремо було проаналізовано фінансові ризики компанії Apple inc. За отриманими даними побудовано «карту ризиків» компанії та проведено кореляційний аналіз ризиків за допомогою мови програмування Python.

РОЗДІЛ 3. СТРАТЕГІЧНІ ПІДХОДИ ДО ЛІМІТУВАННЯ РИЗИКІВ КОМПАНІЇ

3.1 Методи мінімізації фінансових ризиків

У сучасному динамічному бізнес-середовищі управління та мінімізація ризиків має вирішальне значення для підтримки та розвитку бізнесу. Ефективна мінімізація ризиків передбачає виявлення потенційних загроз, оцінку їхнього впливу та ймовірності, а також реалізацію стратегій, спрямованих на зменшення їхніх негативних наслідків. Такий проактивний підхід дає змогу бізнесу орієнтуватися в умовах невизначеності, використовувати можливості та зберігати стабільність навіть за складних обставин.

Виявляючи та відстежуючи ризики, компанії мають більше можливостей для пом'якшення їхнього фінансового впливу, тобто в них є з'являється більше можливостей, щоб захистити свої активи, репутацію та довгострокову життєздатність у все більш непередбачуваному світі. Існує чотири підходи до пом'якшення фінансового ризику:

- уникнення;
- компенсація;
- передача;
- збереження.

Уникнення ризику передбачає зміну курсу, щоб ухилитися від факторів, які спричиняють фінансовий ризик. Цей підхід використовується, коли потенційні наслідки ризику вважаються неприйнятними або занадто серйозними. Уникнення ризиків може включати рішення не займатися діяльністю, яка несе в собі ризик, зміну планів проекту для обходу ризикованих ситуацій або впровадження суворого контролю для запобігання ризикам. Ми маємо пам'ятати, що ухилення від ризику вважається найбільш радикальним і

простим напрямом, але, застосовуючи його, підприємство не отримає прибутку, пов'язаного з ризикованістю діяльності.

Компенсація ризику - це теорія, яка припускає, що люди коригують свою поведінку у відповідь на сприйнятий рівень ризику. По суті, коли люди відчують себе більш захищеними, вони можуть йти на більші ризики, вважаючи, що наявні заходи безпеки врівноважать ці ризики. І навпаки, коли люди відчують себе менш захищеними, вони схильні бути більш обережними. Ця концепція часто обговорюється в контексті заходів громадської безпеки та втручання у сфері охорони здоров'я, де посилення заходів безпеки іноді може призвести до більш ризикованої поведінки.

Передача ризику - управлінська стратегія, зміст якої полягає в тому, що учасники ризикового взаємодії передають відповідальність за ризиком третім особам, при цьому існуючий рівень ризику не змінюється. Даний напрям включає в себе такі методи:

- передача ризиків через укладання договорів факторингу, поруки;
- передача ризику через укладання біржових угод (хеджування);
- страхування.

Збереження ризику передбачає здійснення наступних заходів:

1. Відмова від будь-яких дій для компенсації збитків без фінансування.
2. Створення спеціальних резервних фондів, які можуть бути у формі натуральних або грошових активів, таких як фонди самострахування або фонди ризику. Ці фонди розміщуються безпосередньо на підприємстві та використовуються для швидкого вирішення тимчасових фінансових труднощів, компенсації збитків внаслідок несприятливих погодних умов, погашення кредиторської заборгованості або ліквідації фінансових проблем.
3. Залучення кредитів, позик, або отримання державних дотацій для компенсації збитків та відновлення виробництва.

Компанії вільні обирати певний підхід залежно від типу фінансового ризику або ж поєднувати декілька підходів одразу задля його подолання.

Наразі хочеться навести декілька досить простих, проте ефективних способів зниження фінансових ризиків в компанії. Всі вони ґрунтуються на чотирьох підходах до мінімізації ризиків, що описані вище.



Рис.3.1. 15 простих способів мінімізувати фінансові ризики

Джерело: [47]

- **Страхування** вантажів
Страхування - це спосіб передати певний фінансовий ризик третій стороні. Воно стає в нагоді при оплаті неочікуваних збитків, тим самим зберігаючи капітал компанії. Однак майте на увазі, що страхові поліси передбачають витрати на страхові премії, і хоча надходження від страхової виплати можуть допомогти профінансувати відновлення, вони не усувають ризик або збої в роботі. Існують десятки полісів страхування

бізнесу, які покривають усі види фінансових ризиків, включаючи відповідальність за якість продукції, злочини, претензії до комерційної власності, компенсації працівникам, переривання бізнесу та кіберзлочинність.

- Оцініть ефективність
Максимізуючи операційну ефективність, бізнес може розблокувати грошові потоки, які можуть бути перенаправлені на покриття впливу фінансових ризиків. Крім того, процес постійного оцінювання аспектів бізнесу може допомогти виявити потенційні бізнес-ризик.
- Підтримуйте резерви на випадок надзвичайних ситуацій
Створення грошових резервів - це спосіб підготуватися до впливу фінансових ризиків. Разом зі страхуванням, резервні фонди можуть допомогти зменшити фінансові втрати та зберегти бізнес. Резервні кошти можуть бути сформовані всередині компанії за рахунок позитивного грошового потоку або у вигляді доступної кредитної лінії. В обох випадках необхідне попереднє планування.
- Інвестуйте в забезпечення якості (QA)
Впровадження ефективних заходів контролю якості для забезпечення відповідності продуктів і послуг бажаним стандартам якості - це спосіб зменшити фінансові ризики, пов'язані з продуктами. Контрольні списки, контрольні точки, відбір зразків і нагляд протягом усього виробничого процесу можуть допомогти забезпечити кращі результати.
- Диверсифікуйте інвестиції в бізнес
Диверсифікація - це спосіб розподілити ризики між кількома сферами. Коли бізнес має інвестиції в інші компанії через акції або частки власності, вибір різних галузей допомагає мінімізувати ризик того, що всі інвестиції зростатимуть і падатимуть разом. Крім того, диверсифікація інвестицій між акціями та борговими зобов'язаннями може допомогти мінімізувати волатильність і ризик. Аналогічно, диверсифікація потоків доходів бізнесу, щоб не залежати від невеликої кількості продуктів або

клієнтів, є ще одним способом хеджування фінансових втрат і мінімізації ризиків.

- Тримайте дебіторську заборгованість (ДЗ) на низькому рівні
Зі старінням залишків дебіторської заборгованості ймовірність її погашення зменшується. Неотримана дебіторська заборгованість призводить до недоотриманого доходу, зменшення грошових потоків та упущеної вигоди, тому важливо стежити за залишками, використовуючи звіт про старіння дебіторської заборгованості, який відстежує статус оплати дебіторської заборгованості компанії, або інші подібні інструменти. Крім того, пильність щодо AR може виявити клієнтів, які представляють кредитні ризики, що дозволить скоригувати майбутні умови продажів, щоб запобігти майбутнім втратам.
- Читайте між рядками і дрібним шрифтом теж
Непорозуміння між комерційними партнерами можуть спричинити різноманітні проблеми, які можуть призвести до фінансових втрат. Письмове оформлення угод допомагає зменшити двозначність і ймовірність фінансових втрат, особливо коли йдеться про найдрібніші деталі домовленостей.
- Зменшіть непотрібну заборгованість
Більшість підприємств час від часу покладаються на позики для покриття розривів у грошових потоках та для довгострокових інвестицій. Однак важливо управляти ризиком боргового навантаження, утримуючи залишки за кредитами на якомога нижчому рівні, щоб уникнути надмірних витрат за позиками, таких як відсотки та банківські комісії, а також значного відтоку грошових потоків через завищені платежі за кредитами. Крім того, нижчі залишки заборгованості за кредитами можуть максимізувати кредитні ресурси компанії на випадок надзвичайних ситуацій та непередбачуваних викликів і можливостей.
- Ведіть якісний облік
Ведення якісної звітності має фундаментальне значення для управління

фінансовими ризиками, оскільки вона забезпечує чисті дані для історичного аналізу та майбутньої видимості. Це також основний спосіб уникнути комплаєнс-ризиків. Кредитори, державні органи, галузеві регулятори та акціонери висувають до компаній багато вимог щодо звітності, щоб довести, що вони дотримуються нормативних вимог і законів. Невиконання цих вимог призводить до прямих штрафів і непрямих репутаційних ризиків. Недбале ведення обліку підвищує ризик прийняття неправильних рішень і недотримання вимог, що робить ведення якісного обліку надзвичайно важливим.

- Створіть стратегію управління грошовими коштами
Нестача готівки - одна з найпоширеніших причин банкрутства бізнесу. Створення стратегії управління грошовими коштами допомагає зменшити фінансові ризики шляхом планування та запобігання. Прогнозування надходжень і відтоків грошових коштів, моніторинг залишків дебіторської та кредиторської заборгованості, управління борговими виплатами, відстеження валютних курсів і процентних ставок, а також відстеження ринкового попиту - все це відіграє важливу роль у розробці стратегії управління грошовими коштами і може допомогти знизити ризики.
- Інвестуйте в працівників
Працівники можуть мати великий вплив на успіх або провал бізнесу. Це особливо очевидно у сфері послуг, але це також фактор, який впливає на продуктивність у галузях, що не пов'язані з наданням послуг. Оскільки існує пряма залежність між адекватністю підготовки працівників та результатами бізнесу, інвестиції в працівників знижують ризик дорогих помилок, які можуть зашкодити репутації компанії.
- Аутсорсинг, коли це має сенс

Аутсорсинг певних функцій - це один із способів зменшити певні фінансові ризики, заощадивши час і гроші. Залучення сторонніх фахівців для виконання певних частин бізнесу може принести економію коштів завдяки

ефекту масштабу для постачальника послуг. Аутсорсинг також може заощадити час, оскільки досвід уже є. Фінансовий ризик розподіляється між компанією та постачальником послуг, а зекономлені кошти можуть бути використані для зменшення ризиків в інших сферах бізнесу. Однак пам'ятайте, що хоча аутсорсинг може зменшити деякі фінансові ризики, він може спричинити інші, тому важливо оцінити, де він має сенс.

- Зосередьтеся на метриках для прийняття рішень

Згадайте приказку: "Ви не можете керувати тим, що не вимірюєте". Використання об'єктивних показників допомагає знизити фінансові ризики, підтримуючи неупереджене прийняття рішень і допомагаючи керівництву зосередитися на реальних цілях. Планування, вимірювання та використання стандартизованої, якісної інформації може допомогти утримати бізнес на правильному шляху та забезпечити раннє попередження, якщо він відхиляється від нього. Імпульсивні або недостатньо поінформовані рішення, як правило, підвищують рівень ризику.

- Використовуйте фінансові технології

Правильно підібрані фінансові технології можуть підсилити інші тактики мінімізації фінансових ризиків. Надійні технології, такі як хмарне програмне забезпечення для бухгалтерського обліку та інтегровані системи планування ресурсів підприємства (ERP), необхідні для виявлення та аналізу тенденцій, які можуть стати ризиками - або можливостями. Фінансові технології корисні для планування та розробки показників і зменшують ймовірність ручних помилок у веденні обліку.

- Встановіть розподіл обов'язків

Ефективне середовище внутрішнього контролю допомагає знизити ризик помилок і шахрайства. Середовище внутрішнього контролю - це мережа процесів, призначених для виявлення аномалій до того, як вони трапляться (запобігання контролю), і для виявлення їх, якщо вони все ж таки трапляються (виявлення контролю). Розподіл обов'язків - це первинний контроль, який працює, гарантуючи, що жодна особа не має повного контролю над однією

операцією, як правило, шляхом розділення таких функцій, як реєстрація, затвердження, оплата та звірка. Розподіл обов'язків може бути складним завданням для невеликих організацій, але його можна вирішити за допомогою правильної технології.

Навіть сьогодні багато компаній, нажаль, допускають одну й ту ж саму помилку – вони не розглядають управління фінансовими ризиками як постійний процес. Незважаючи на те, що річний процес формування бюджету чи закінчення строку дії страховки природньо стають моментами для перегляду стратегії зниження ризиків, важливо впроваджувати періодичну оцінку ризиків у щоденну діяльність компанії.

Коли мова йде про управління ризиком і мінімізацію його наслідків, не можна проходити повз поняття хеджування. Даний метод є відносно новим, проте достатньо результативним напрямом регулювання ризику. Воно передбачає страхування від ризику ціни товару, яка не вигідна для продавця чи покупця, через створення зустрічних валютних, комерційних, кредитних вимог. Відокремлюють хеджування з використанням опціонів, ф'ючерсних контрактів, використанням операцій «своп». Цей напрям регулювання ризику використовується для здійснення операцій з великим обігом товарних і грошових ресурсів.[50]

Коли люди вирішують здійснити хеджування, вони страхують себе від негативного впливу подій на свої фінанси. Це не запобігає всім негативним подіям, що можуть статися. Однак, якщо негативна подія відбувається і ви правильно захищені, вплив події зменшується.

На практиці, хеджування відбувається майже всюди. Наприклад, якщо ви купуєте страх житла, ви застраховуєте себе від пожеж, зламів або інших непередбачених лих.

Менеджери портфельів, індивідуальні інвестори та корпорації використовують техніки хеджування для зменшення ризиків. Проте на

фінансових ринках хеджування не так просто, як сплата страховій компанії щороку за страхування.

Хеджування від інвестиційного ризику означає стратегічне використання фінансових інструментів або ринкових стратегій для компенсації ризику негативних рухів цін. Іншими словами, інвестори зменшують ризик однієї інвестиції, роблячи операції на іншому ринку.[49]

Технічно хеджування передбачає виконання взаємоврівноважених угод з цінними паперами зі зворотніми кореляціями. Звісно ж, за цей вид страхування все одно потрібно платити.

Наприклад, якщо ви володієте акціями корпорації XYZ, ви можете купити опціон на продаж, щоб захистити свою інвестицію від великих падінь ціни. Проте, щоб придбати опціон, вам доведеться сплатити його премію.

Зменшення ризику завжди означає зменшення потенційного прибутку. Таким чином, хеджування, в основному, - це техніка, призначена для зменшення потенційних втрат (і не для максимізації потенційного прибутку). Якщо інвестиція, яку ви захищаєте, приносить прибуток, ви зазвичай також зменшили свій потенційний прибуток. Проте, якщо інвестиція приносить збиток, і ваше хеджування було успішним, ви зменшили свій збиток.

Техніки хеджування, як правило, включають використання фінансових інструментів, відомих як деривативи. Два з найпоширеніших деривативів - це опціони та ф'ючерси. За допомогою деривативів можна розробити торговельні стратегії, в яких втрата на одному інвестиційному об'єкті компенсується прибутком на деривативі.

Припустимо, ви володієте акціями корпорації "Текіла Корі" (надалі: СТС - Cory's Tequila Corporation). Незважаючи на вашу віру в компанію на довгострокову перспективу, вас турбують деякі короткострокові втрати в галузі текіли. Щоб захистити себе від падіння ціни акцій СТС, ви можете купити опціон на продаж акцій компанії за певною ціною (також називається ціною виклику). Ця стратегія відома як "одружений пут". Якщо ціна ваших акцій

впаде нижче ціни виклику, ці втрати будуть компенсовані прибутками від опціону на продаж.

Ще одним класичним прикладом хеджування є компанія, яка залежить від певної сировини. Припустимо, що Корпорація "Текіла Корі" хвилюється через нестабільність ціни на агаву (рослину, яка використовується для виробництва текіли). Компанія опиниться в складній ситуації, якщо ціна на агаву раптово зросте, оскільки це суттєво вплине на її прибуток.

Для захисту від невизначеності щодо цін на агаву, СТС може укласти ф'ючерсний контракт (або менш регульований форвардний контракт) - це вид інструменту хеджування, який дозволяє компанії купити агаву за певною ціною на певну дату у майбутньому. Тепер СТС може планувати бюджет без зважання на коливання цін на агаву.

Якщо ціна на агаву вище, ніж ціна, вказана в ф'ючерсному контракті, ця стратегія хеджування вийде вигідною, оскільки СТС заощадить гроші, платячи нижчу ціну. Проте, якщо ціни падатимуть, СТС все ще зобов'язана буде сплатити ціну, вказану в контракті. Тому вони були б краще, не захищаючись від цього ризику.

Оскільки існує безліч різних видів опціонів і ф'ючерсних контрактів, інвестор може хеджувати практично будь-що, включаючи акції, сировину, відсоткові ставки або валюту.

Простим прикладом хеджування на практиці може бути й Класичний приклад хеджування включає фермера пшениці і ринок ф'ючерсів на пшеницю. Фермер висіває свої насіння весною і продаватиме урожай восени. Протягом цих проміжних місяців фермер піддається ризику цінових коливань, а саме того, що вартість пшениці восени може бути нижчою, ніж зараз. Хоча фермер хоче отримати якомога більше прибутку від свого врожаю, він не бажає спекулювати ціною на пшеницю. Тому, коли він висіває пшеницю, він може також продати ф'ючерсний контракт на шість місяців за поточною ціною в \$40 за бушель. Це відомо як форвардний хедж.

Припустимо, що через шість місяців фермер готовий збирати і продавати свою пшеницю за ринковою ціною. Ринкова ціна дійсно впала до \$32 за бушель. Він продає свою пшеницю за цією ціною. У той же час він викупає свій короткий ф'ючерсний контракт за \$32, що призводить до чистого прибутку в \$8. Отже, він продає свою пшеницю за $\$32 + \8 прибуток від хеджування = \$40. Він, фактично, забезпечив ціну \$40, коли висів свій врожай.

Припустимо тепер, що ціна на пшеницю, навпаки, зросла до \$44 за бушель. Фермер продає свою пшеницю за ринковою ціною і також викупає свій короткий ф'ючерс за збиток у \$4. Отже, чистий дохід складає $\$44 - \$4 = \$40$. Фермер обмежив свої втрати, але також свій прибуток.

Більше того, є така річ як захисний опціон – стратегія управління ризиками, в якій інвестори використовують контракти на опціони для захисту від можливих збитків при володінні акціями чи активами. передбачає покупку опціону на продаж (тобто опціону зі страйк-ціною нижче поточної ринкової ціни базового активу). Опціон дає вам право але не зобов'язує продати базовий актив за ціною страйку до закінчення терміну дії. Таким чином, якщо у вас є акції XYZ за \$100 і ви хочете захистити себе від втрат у 10%, ви можете купити опціон зі страйк-ціною 90. Цим чином, якщо ціна акцій впаде до, скажімо, \$50, ви все одно зможете продати свої акції XYZ за \$90.

3.2 Диверсифікація як стратегія фінансового ризик-менеджменту

Диверсифікація – найпоширеніший метод мінімізації ризиків, що передбачає процес розподілу інвестованих коштів між різними об'єктами вкладення, безпосередньо не пов'язаними між собою.

Диверсифікація в першу чергу служить меті усунення або згладжування несистематичного ризику, який відноситься до ризиків, характерних для конкретної фірми, що зачіпає або одну компанію, або невеликий кластер компаній. Отже, у добре диверсифікованому портфелі

інвестиції, які мають виняткову ефективність, можуть компенсувати несприятливі результати від неефективних інвестицій.[48]

Тим не менш, важливо відзначити, що даний метод зазвичай не впливає на внутрішній або систематичний ризик, притаманний ширшим фінансовим ринкам.

Існує дуже багато видів диверсифікації, проте варто зосередитись на трьох основних:

- диверсифікація діяльності;
- диверсифікація ринків збуту;
- диверсифікація закупівлі сировини та матеріалів.

Диверсифікація ринку збуту, також відома як диверсифікація ринку, — це стратегічний підхід, який використовують компанії для зменшення ризику та розширення своєї клієнтської бази шляхом виходу на нові ринки чи сегменти. Ця стратегія передбачає продаж продуктів або послуг у різні географічні регіони, галузі чи демографічні групи клієнтів. Основні форми диверсифікації ринків збуту, що необхідно пам'ятати:

- Географічна диверсифікація ринку: однією з поширених форм диверсифікації ринку є розширення продажів у різних географічних регіонах як усередині країни, так і за кордоном. Компанії можуть входити в нові міста, штати, країни чи континенти, щоб охопити ширшу аудиторію та зменшити залежність від єдиного ринку.
- Диверсифікація галузі або сектора: диверсифікація ринку також може включати орієнтацію на клієнтів у різних галузях чи секторах. Наприклад, компанія, яка в основному обслуговує технологічний сектор, може диверсифікуватися в галузі охорони здоров'я, фінансів або виробництва.
- Демографічна диверсифікація ринку: компанії можуть урізноманітнити свою діяльність, націлившись на різні демографічні показники клієнтів,

наприклад, вікові групи, рівень доходу чи культурне походження. Розробка продуктів або маркетингових стратегій для задоволення потреб різноманітних сегментів клієнтів може відкрити нові джерела доходу.

- Розширення продуктів або послуг: розширення асортименту пропонованих продуктів або послуг дозволяє компанії звернутись до ширшої клієнтської бази. Наприклад, ресторан, який урізноманітнює своє меню вегетаріанськими, веганськими та безглютеновими стравами, задовольняє ширший спектр дієтичних уподобань.
- Зниження ризику: диверсифікація ринку допомагає зменшити ризики, пов'язані з економічними спадами, змінами в уподобаннях споживачів або проблемами, характерними для галузі. Спад на одному ринку може бути компенсований зростанням на іншому, зменшуючи загальний вплив на дохід.
- Конкурентну перевагу: диверсифікація на нові ринки може забезпечити конкурентну перевагу завдяки використанню незвіданих можливостей. Це також може допомогти компанії випередити конкурентів і адаптуватися до мінливої динаміки ринку.
- Дослідження ринку: успішна диверсифікація ринку вимагає ретельного дослідження та аналізу ринку, щоб зрозуміти унікальні характеристики та вимоги кожного цільового ринку. Пристосування стратегій до потреб кожного ринку має важливе значення для успіху.
- Розподіл ресурсів: компанії повинні розумно розподіляти ресурси, щоб підтримати зусилля з диверсифікації ринку. Це може включати інвестиції в маркетинг, розповсюдження, ланцюг постачання та підтримку клієнтів, адаптовану до кожного ринку.
- Баланс і фокус: незважаючи на те, що диверсифікація може зменшити ризик, для компаній важливо знайти баланс між зосередженням на основних ринках і розширенням на нові. Надмірне використання ресурсів на занадто багатьох ринках може знизити ефективність.

- Стратегічне планування: диверсифікація ринку повинна узгоджуватися із загальним стратегічним планом компанії та її довгостроковими цілями. Вибираючи нові ринки, компаніям слід враховувати такі фактори, як розмір ринку, потенціал зростання та конкурентне середовище.

Якщо коротко, то диверсифікація ринку збуту є стратегічним підходом, який дозволяє підприємствам зменшити ризики та розширити свою клієнтську базу за рахунок виходу на нові географічні регіони, галузі, демографічні показники чи сегменти продукції. Це цінна стратегія для досягнення сталого зростання та пом'якшення ринкових ризиків.

Диверсифікація діяльності — це стратегія управління ризиками, яку використовують компанії та окремі особи для зменшення ризику шляхом участі в різноманітних видах діяльності чи підприємствах. Цей підхід має на меті розподілити ризик між різними сферами, галузями чи потоками доходу, зрештою зменшуючи негативний вплив несприятливих подій або збоїв у будь-якій одній діяльності. Ось огляд диверсифікації діяльності як стратегії управління ризиками:

- Диверсифікація бізнесу: у контексті бізнесу диверсифікація діяльності передбачає розширення на різні продуктові лінії, ринки чи галузі. Наприклад, компанія, яка переважно виробляє електронні гаджети, може диверсифікуватися у розробку програмного забезпечення, телекомунікації чи пов'язані послуги. Диверсифікація бізнесу може зменшити залежність від єдиного джерела доходу, зробивши компанію більш стійкою до економічних спадів або викликів, характерних для галузі.
- Диверсифікація інвестицій: на індивідуальному рівні диверсифікація інвестицій означає розподіл інвестицій між різними класами активів, такими як акції, облігації, нерухомість і товари. Це також може передбачати інвестування в різні сектори чи галузі в рамках фондового

ринку для зменшення ризику. Диверсифікація інвестицій допомагає зменшити вплив нестабільності ринку на портфель фізичних осіб.

- Диверсифікація доходу: диверсифікація доходу передбачає отримання доходу з кількох джерел або потоків. Для фізичних осіб це може означати наявність кількох джерел доходу, таких як зарплата, дохід від оренди, дивіденди та позаштатна робота. У бізнес-контексті диверсифікація джерел доходу може включати пропозицію різних продуктів або послуг, ліцензування інтелектуальної власності або розширення на нові ринки.
- Географічна диверсифікація: географічна диверсифікація застосовна як для підприємств, так і для окремих осіб і передбачає проведення діяльності в різних географічних регіонах. Для компаній це може, знову ж таки, означати розширення діяльності на міжнародних ринках або в регіонах з різними економічними циклами.
- Фізичні особи можуть диверсифікувати, інвестуючи в нерухомість або активи, розташовані в різних географічних регіонах, зменшуючи вразливість до регіональних економічних спадів.
- Зниження ризику: диверсифікація діяльності може зменшити ризик, гарантуючи, що несприятливі події в одній сфері не призведуть до катастрофічних втрат. Це також може покращити здатність компанії адаптуватися до мінливих ринкових умов або економічних потрясінь.
- Балансування портфелю: ефективна диверсифікація потребує збалансованого портфеля діяльності або інвестицій. Важливо оцінити кореляцію між різними видами діяльності, щоб переконатися, що вони справді знижують ризик. Перекриття ризиків може звести нанівець переваги диверсифікації.
- Толерантність до ризику: ступінь диверсифікації має відповідати толерантності до ризику особи чи організації та довгостроковим цілям. Деякі можуть обрати більш агресивну диверсифікацію, тоді як інші можуть вибрати більш консервативний підхід.

Підводячи підсумок, можна сказати, що диверсифікація діяльності — це стратегія управління ризиками, яка передбачає участь у низці різних видів діяльності, галузей або потоків доходу для зменшення впливу несприятливих подій або збоїв у будь-якій одній сфері. У бізнесі, інвестиціях чи особистих фінансах диверсифікація допомагає розподілити ризики та підвищити стійкість до економічних коливань і невизначеності.

Диверсифікація закупівель сировини та матеріалів — це стратегія управління ризиками, яка передбачає отримання ресурсів від багатьох постачальників або джерел постачання для пом'якшення потенційних збоїв і підвищення стійкості ланцюга постачання. Даний метод може полягати в наступному:

- Зменшення залежності від постачальника: покладатися на одного постачальника критичної сировини або матеріалів може бути ризиковано. Будь-які проблеми, такі як збої у виробництві, проблеми з якістю або зміни цін у цього постачальника, можуть суттєво вплинути на вашу роботу. Диверсифікація в закупівлях передбачає визначення та роботу з кількома постачальниками для тих самих ресурсів, зменшуючи залежність від будь-якого з них.
- Географічна диверсифікація: отримання матеріалів від постачальників, розташованих у різних географічних регіонах або країнах, може допомогти мінімізувати вплив регіональних збоїв. Стихійні лиха, геополітичні конфлікти чи торговельні обмеження можуть вплинути на ланцюг поставок у певній місцевості. Наявність постачальників у різних місцях може забезпечити більш стабільне постачання.
- Резервування постачальників: у деяких випадках підприємства можуть дублювати своїх постачальників, тобто вони отримують однакові матеріали від різних постачальників одночасно. Цей підхід забезпечує надмірність і гнучкість. Якщо один постачальник стикається з проблемами, інший може втрутитися, щоб виконати замовлення.

- Гарантія якості: диверсифікація постачальників також може бути стратегією контролю якості. Якщо один постачальник постійно постачає неякісні матеріали, наявність альтернативного постачальника може підтримувати стандарти якості продукції.
- Цінова стабільність: диверсифікація може забезпечити кращий контроль над ціноутворенням. Коли задіяно кілька постачальників, підприємства можуть домовитися про конкурентні умови, що може допомогти стабілізувати ціни та зменшити ризик раптового зростання витрат.
- Оцінка ризиків: компанії повинні ретельно оцінювати ризики, пов'язані з кожним постачальником. Слід враховувати такі фактори, як фінансова стабільність постачальника, виробничі потужності, заходи контролю якості та надійність доставки. Важливо розуміти потенційні ризики, які може становити кожен постачальник, і мати плани на випадок надзвичайних ситуацій.
- Управління запасами: диверсифікація закупівель може вимагати коригування практики управління запасами. Підприємствам може знадобитися підтримувати більший рівень безпечних запасів або впроваджувати стратегії своєчасної інвентаризації, щоб забезпечити безперервне постачання матеріалів.
- Контрактні угоди: під час диверсифікації постачальників компанії повинні укладати чіткі договірні угоди, у яких визначаються ролі, відповідальність, стандарти якості та умови ціноутворення. Ці угоди допомагають пом'якшити непорозуміння та суперечки.
- Регулярна оцінка: регулярна оцінка роботи постачальника має вирішальне значення. Моніторинг таких факторів, як своєчасні поставки, якість і ціноутворення, може допомогти завчасно виявити проблеми та прийняти обґрунтовані рішення щодо відносин із постачальниками.

- Технології та аналітика: використання технологій і аналітики даних може покращити видимість ланцюга поставок і оцінку ризиків. Сучасне програмне забезпечення для керування ланцюгами поставок може допомогти підприємствам виявити потенційні збої та вжити попереджувальних заходів.

Диверсифікація закупівель — це цінна стратегія управління ризиками, спрямована на підвищення надійності ланцюга поставок і зменшення вразливості до збоїв. Однак це також вимагає ретельного планування та постійного управління, щоб забезпечити його ефективність у підтримці надійного та стійкого ланцюжка поставок.

Ми чітко бачимо, що даний метод буває вкрай важливою стратегією управління ризиками, яка використовується в різних аспектах бізнес-операцій. Незалежно від того, чи йдеться про фінансову диверсифікацію інвестицій, диверсифікацію продуктів для захоплення нових ринків, диверсифікацію ринків для зменшення залежності чи диверсифікацію закупівель для забезпечення стабільного ланцюжка поставок, ця стратегія спрямована на управління ризиками та оптимізацію можливостей для сталого зростання. Успішна диверсифікація вимагає ретельного планування, постійної оцінки та гнучкості для адаптації до мінливих умов.

Висновки до розділу 3

Ми бачимо, як різноманітні підходи до мінімізації ризиків компанії полягають не лише в захисті бізнесу від потенційних загроз, але й у розвитку стійкості та використанні можливостей у динамічному середовищі. Це передбачає всебічну оцінку ризиків, проактивне пом'якшення ризиків і стратегічне прийняття ризиків, де це необхідно. Успішне управління ризиками – це не просто оборонна позиція; це засіб стимулювання інновацій, адаптації до мінливих обставин і досягнення сталого зростання.

Правильна стратегія управління ризиками враховує фінансові ризики, операційні ризики, ринкові ризики тощо. Вона охоплює диверсифікацію, планування на випадок непередбачених ситуацій і постійний моніторинг ситуації довкола. Але при цьому зберігається розуміння, що невизначеність притаманна бізнесу, і її можна використовувати як джерело конкурентної переваги чи додаткових прибутків. Крім того, це сприяє створенню організаційної культури з усвідомленням ризиків, де кожна зацікавлена сторона відіграє свою роль у визначенні, оцінці та управлінні ризиками.

Зрештою, стратегічний підхід до управління ризиками дозволяє компанії з упевненістю орієнтуватися в складнощах бізнес-ландшафту. Це дозволяє організації процвітати серед викликів, використовувати нові можливості та, що найважливіше, зберігати свою довгострокову життєздатність у світі, що постійно змінюється.

ВИСНОВКИ

В результаті проведеного дослідження було сформовано наступні висновки:

1. Різноманітні підходи до мінімізації ризиків компанії включають не лише захист бізнесу від потенційних загроз, але й розвиток стійкості та використання можливостей у динамічному середовищі.
2. Успішне управління ризиками передбачає всебічну оцінку ризиків, проактивне пом'якшення ризиків та стратегічне прийняття ризиків, де це необхідно.
3. Правильна стратегія управління ризиками охоплює не лише фінансові, але й операційні та ринкові ризики. Вона передбачає диверсифікацію, планування на випадок непередбачених ситуацій та постійний моніторинг ситуації.
4. Управління ризиками також включає розуміння того, що невизначеність є притаманною частиною бізнесу та може

використовуватися як джерело конкурентної переваги або додаткових прибутків.

5. Стратегічний підхід до управління ризиками дозволяє компаніям ефективно орієнтуватися в складнощах бізнес-ландшафту, використовувати нові можливості та зберігати свою довгострокову життєздатність у постійно змінюваному світі

Джерела:

1. Балджи М.Д Економічний ризик та методи його вимірювання. Навчальний посібник. с.12. 2015
2. Антологія економічної класики / упоряд. І.А. Столяров: МП «ЕКОНОВ», 1993. – 480 с.
3. М. В. Боровик. Ризик-менеджмент. Конспект лекцій. 2018.
4. Управління ризиками зовнішньоекономічної діяльності: навч. посіб. / Куцик П. О., Васильців Т. Г., Сороківський В. М., Стефаняк В. І.,Сороківська М. В.
5. Стрельбіцька Н.Є.: Управління ризиками в зовнішньоекономічній діяльності: навч. посіб. 2010.
6. Баліцький С.С. Аналітична оцінка фінансових ризиків у діяльності підприємства .
7. ChatGPT 3.5. URL: <https://chat.openai.com>
8. Deskera. Financial Risk: What is it and How can You Control it? <https://www.deskera.com/blog/financial-risk/>
9. Конспект лекцій «Ризик-менеджмент у міжнародному бізнесі». Тема 1.
10. Вітлінський В. В. Аналіз, моделювання та управління економічним ризиком : навч.-метод. посібник / В. В. Вітлінський, П. І. Верченко. - К. : КНЕУ, 2000. 292 с.
11. Письменна Т.В. Фінансові ризики в господарської діяльності підприємства. Вісник Запорізького національного університету. Економічні науки. 2017. No 3(27). С. 151–158
12. Beckhard, R. Organizational Transitions: Managing Complex Change// R. Beck-hard, R. T. Harris. Reading, MA; Atdison — Wesley, 1987.
13. Goggin, W. C How the Multidimensional Structure Works and How Changing // Harvard Business Rewiew. 1974. Jan.-Feb.

14. М.В. Кармінська-Бєлоброва, Є.М. Ігнатова. управління ризиками у підприємництві
15. Марина Великанова. Управління ризиком та його стадії. Економіко-правовий аналіз
16. Майданик Н. І. Управління юридичними ризиками в підприємницькій діяльності / Н. І.Майданик // Альманах цивілістики : збірник статей. / під ре.. Р. А. Майданика. – Київ: Алерта, 2015. – Вип. 6. – С. 483–508.
17. Воронцовський А. В. Управління ризиками Харків : 2004. - 457 с.
18. Качалов Р. М. Управління господарськими ризиками / Р. М. Качалов. - М. : Наука, 2002. - 192 с.
19. Лук'янова В. В. Економічний ризик : навч. посібник / В. В. Лук'янова, Т. В. Головач. - К. : Академвидав, 2007.- 464 с.
20. Матвійчук А. В. Аналіз і управління економічним ризиком : навч. посібник / А. В. Матвійчук. - К. : Центр навч. л-ри, 2005. - 224 с.
21. Федулова І. В Ідентифікація ризиків, як складова ризик-менеджменту
22. Тепман Л. Н. Ризики в економіці : навч. посіб / Л. Н. Тепман : під. ред. В. А. Швандера. - М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2003. - 380 с.
23. О.В. Гуріна Н.О. Корнєва Управління фінансовими ризиками
24. Allianz Risk Barometer report
<https://commercial.allianz.com/news-and-insights/reports/allianz-risk-barometer.html#download>
25. Прийняття рішень використанням експертних думок. Лекція

26. https://financial.lnu.edu.ua/wp-content/uploads/2018/09/NMK_L_5_IT.pdf
27. Копей, В.Б. Копей, О.Р. Мартинець, О.І. Стефанишин, А.Б. Стефанишин. Використання «дерева відмов» як методу структурного аналізу гтангової насосної установки Б.В.
28. Конспект лекцій «Ризик-менеджмент у міжнародному бізнесі». Тема 3
29. Н. В. Караєва Еколого-економічний ризик-менеджмент: методи оцінювання ризиків
30. Електронний ресурс
<https://investor.apple.com/sec-filings/sec-filings-details/default.aspx?FilingId=16157374>
31. Електронний ресурс
<https://www.sec.gov/Archives/edgar/data/320193/000032019322000108/aapl-20220924.htm>
32. Електронний ресурс
<https://www.techrepublic.com/article/revealing-apples-top-10-market-risks/>
33. ChatGPT-4 URL: <https://chat.openai.com>
34. Journal of Applied Corporate Finance 2015, Corporate Risk Management: URL:
<http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/jacf.12103/pdf>
35. ERM Strategies: Value Creation Through Enterprise Risk Management: URL: <http://www.erm-strategies.com/blog/wp-content/uploads/2013/07/Value-Creation-Through-Enterprise-Risk-Management.pdf>
36. PwC and the MIT Forum for Supply Chain Innovation: Making the right risk decisions to strengthen operations performance, URL:

https://www.pwc.com/gx/en/operations-consulting-services/pdf/pwc-and-the-mit-forum-for-supply-chain-innovation_making-the-right-risk-decisions-to-strengthen-operations-performance_st-13-0060.pdf

37. Battelle J. The Search: How Google and Its Rivals Rewrote the Rules of Business and Transformed our Culture. London: Penguin Books, 2005.

38. Bowman E. H. A Risk/Return Paradox for Strategic Management. Sloan Management Review, vol. 21, 1980, p. 17–31.

39. Housel T. J., El Sawry O. A. and Donovan P. F. Information Systems for Crisis Management: Lessons from Southern California Edison. MIS Quarterly, vol. 10, p. 389–402.

40. Coca-Cola HBC «Integrated Annual Report 2015», Strategic Report, Business Resilience: Managing our risks and opportunities, URL: <https://coca-colahellenic.com/media/2596/business-resilience.pdf>

41. The Coca-Cola Company, URL: <http://www.coca-colacompany.com/history>

42. Matt Haig. Brand Failures: The Truth about the 100 Biggest Branding Mistakes of All Time/Kogan Press. Article · February 2004. – 394

43. BASF, official site – history, URL: <https://www.basf.com/en/company/about-us/history.html>

44. BASF Report 2016, Management's Report: Opportunities and risks report, URL: <https://report.basf.com/2016/en/managements-report/forecast/opportunities-and-risks-report.html>

45. Johnson & Johnson official site – About Johnson & Johnson, URL: <https://www.jnj.com/about-jnj>

46. The McKinsey Global Institute, Playing to win: The new global competition for corporate profits, 2015. URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/strategy-and-corporate-finance/our-insights/the-new-global-competition-for-corporate-profits>

47. Kristina Russo 15 ways to minimize financial risks in business.

URL: <https://www.netsuite.com/portal/resource/articles/financial-management/minimize-financial-risks.shtml>

48. Rob Berger. How Diversification Works, And Why You Need It.

Forbes. URL: <https://www.forbes.com/advisor/investing/what-is-diversification/>

49. Investopedia. Beginner's Guide to Hedging: Definition and

Example of Hedges in Finance. URL: <https://www.investopedia.com/trading/hedging-beginners-guide/#:~:text=Hedging%20is%20a%20risk%20management,provides%2C%20known%20as%20the%20premium.>

50. Електронний ресурс. URL: [https://a-](https://a-bank.com.ua/uploads/media/default/0001/01/0dee1c4388ffda54e69e5fb7a98f5f948477edff.pdf)

[bank.com.ua/uploads/media/default/0001/01/0dee1c4388ffda54e69e5fb7a98f5f948477edff.pdf](https://a-bank.com.ua/uploads/media/default/0001/01/0dee1c4388ffda54e69e5fb7a98f5f948477edff.pdf)

ДОДАТКИ

Додаток А

ОГЛЯД СПЕЦІАЛЬНОЇ ЗАРУБІЖНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. ***Housel T. J., El Sawry O. A. and Donovan P. F. Information Systems for Crisis Management: Lessons from Southern California Edison. MIS Quarterly, vol. 10, p. 389–402.***

The article by Housel and Donovan provides an extensive analysis of a specialized information system for crisis management at Southern California Edison, with a focus on the San Onofre nuclear power station. It not only explores the technical details of the system's design but also examines its real-world application in managing complex emergencies. The study emphasizes the importance of integrated technology in supporting strategic decision-making and operational efficiency during high-stakes situations, offering valuable lessons for organizations facing similar crisis management challenges.

2. ***Battelle J. The Search: How Google and Its Rivals Rewrote the Rules of Business and Transformed our Culture. London: Penguin Books, 2005.***

John Battelle's book, "The Search: How Google and Its Rivals Rewrote the Rules of Business and Transformed Our Culture," provides a comprehensive examination of Google's profound impact on business and cultural landscapes. It explores the company's ascent, its influence on contemporary business practices, and the broader implications of search technology in shaping the digital era. Battelle's work is a crucial resource for understanding the transformative role of Google and similar companies in the modern world.

3. ***Bowman E. H. A Risk/Return Paradox for Strategic Management. Sloan Management Review, vol. 21, 1980, p. 17–31.***

E. H. Bowman's 1980 article "A Risk/Return Paradox for Strategic Management" in the Sloan Management Review delves into the counterintuitive aspects of risk and return in strategic management. Bowman examines how, in certain scenarios, the expected higher returns from riskier business strategies may not materialize, leading to a paradoxical situation. This work is significant for its early

exploration of the complexities in strategic decision-making and risk assessment in business management.

4. *Goggin, W. C How the Multidimensional Structure Works and How Changing // Harvard Business Review. 1974. Jan.-Feb.*

The article "How the Multidimensional Structure Works and How Changing" by W. C. Goggin, published in the 1974 Jan-Feb edition of the Harvard Business Review, likely discusses organizational structure and its evolution. Considering the publication period and the title, it may focus on how businesses adapt their structures in response to changing market conditions and internal dynamics. However, without access to the specific content of the article, I can only infer its focus based on the title and the context of its publication.

5. *Beckhard, R. Organizational Transitions: Managing Complex Change// R. Beck-hard, R. T. Harris. Reading, MA; Atdison — Wesley, 1987.*

"Organizational Transitions: Managing Complex Change" by Richard Beckhard and Reuben T. Harris is a seminal work in the field of organizational development. Published in 1987, it provides a comprehensive framework for understanding and managing the complexities of organizational change. The book emphasizes the importance of careful planning and communication in facilitating effective transitions within organizations, addressing the various challenges and strategies involved in guiding an organization through significant changes. Beckhard and Harris' work is widely regarded as a key resource for leaders and consultants in organizational change management.

6. *Joel Tillinghast: Big Money Thinks Small, 2017*

Investors are tempted daily by misleading or incomplete information. They may make a lucky bet, realize a sizable profit, and find themselves full of confidence. Their next high-stakes gamble might backfire, not only hitting them on the balance sheet but also taking a mental and emotional toll. Even veteran investors can be caught off guard: a news item may suddenly cause havoc for an industry they've invested in; crowd mentality among fellow investors may skew the market; a CEO may turn out to be unprepared to

effectively guide a company. How can one stay focused in such a volatile profession? If you can't trust your past successes to plan and predict, how can you avoid risky situations in the future? In *Big Money Thinks Small*, veteran fund manager Joel Tillinghast shows investors how to avoid making these mistakes. He offers a set of simple but crucial steps to successful investing, including:

- Know yourself, how you arrive at decisions, and how you might be susceptible to self-deception.
- Make decisions based on your own expertise, and do not invest in what you don't understand.
- Select only trustworthy and capable colleagues and collaborators.
- Learn how to identify and avoid investments with inherent flaws.
- Always search for bargains, and never forget that the first responsibility of an investor is to identify mispriced stocks.

Patience and methodical planning will pay far greater dividends than flashy investments. Tillinghast teaches readers how to learn from their mistakes—and his own, giving investors the tools to ask the right questions in any situation and to think objectively and generatively about portfolio management.

7. James O'Shaughnessy: What Works on Wall Street, 1997

Recent history has witnessed one of the worst stock market beatings ever. As a result, abysmal returns are being called “the new normal,” financial “experts” are ringing the death knell of buy-and-hold, and investors’ faith in equities has hit an all-time low. You have two choices. You can abandon the stock market based on what is happening today. Or you can invest today based on what will happen in the future. Containing all new data, *What Works on Wall Street*, Fourth Edition, is the only investing guide that lets you see today’s market in its proper context— as part of the historical ebb and flow of the stock market. And when you see the data, you’ll see there is no argument: Stocks work. Now in its second decade of helping investors succeed with stocks, *What Works on Wall Street* continues to provide the most effective investing strategies, presenting incontrovertible data on what works and what doesn’t. Updated with current statistics and brand-new

features, What Works on Wall Street offers data on almost 90 years of market performance, including: Stocks ranked by market capitalization Price-to-earnings ratios EBITDA to enterprise value Price-to-cash flow, -sales, and -book ratios Dividend, buyback, and shareholder yields One-year earnings-per-share percentage changes Providing you with unparalleled insights into stock performance going back to 1926, What Works on Wall Street is a refreshingly calming, objective view of a subject that is usually wrapped in drama, hyperbole, and opinions that are plain wrong. This comprehensive guide provides the objective facts and winning strategies you need; all you have to do is make the decision to ignore the so-called market experts and rely on the long-proven approach that has made What Works on Wall Street an investing classic.

8. Zvi Bodie: Essentials of Investments, 2009

The market leading undergraduate investments textbook, Essentials of Investments, 8e by Bodie, Kane and Marcus, emphasizes asset allocation while presenting the practical applications of investment theory. The authors have eliminated unnecessary mathematical detail and concentrate on the intuition and insights that will be useful to practitioners throughout their careers as new ideas and challenges emerge from the financial marketplace. The eighth edition has been fully updated to reflect the recent financial crisis and includes a new chapter on Hedge Funds.

9. William C. Sharpe: Investments, 1998

This book provides a solid theoretical framework around which to build practical knowledge of securities and securities markets. It offers a balanced presentation of theory and practice as it explains to readers the essentials of prominent investment concepts. Just as importantly, it illustrates how those concepts are applied by professional investors. Further, the book reviews a wide range of empirical studies that connects the academic to the practitioner. Numerous examples enhance readers' understanding of important ideas. The Sixth Edition distills the growing complexity of the investment environment, enumerating and describing today's various securities and markets in a clear, concise manner and integrating discussions of new investment management techniques.

10. David B. Zenoff: The Soul of the Organization, 2012

Given the opportunity to describe Apple as a company in just a word or two, most would respond with adjectives like: Innovative. Design-conscious. Iconic. Some would probably even say: Secretive. But here's another: Soulful. Yes, Apple has a soul, and it is not alone in that respect. A select few organizations can similarly be said to exhibit similar qualities of soul that inspire passion in their employees and set them on the path to high levels of sustained organizational performance. But, given that most organizations are plagued by low levels of employee engagement and lackluster organizational performance, how do high-performing organizations do it? How do they ignite and sustain employee engagement and boost individual and overall organizational productivity? That is exactly the question that organizational expert David B. Zenoff sets out to answer in *The Soul of the Organization*. Based on the author's extensive experience consulting to and observing some of the best-known organizations in the world, *The Soul of the Organization* (www.souloftheorganization.com) journeys into eleven high-performing organizations operating in both the for-profit and not-for-profit worlds to determine the underlying elements of soul that foster strong employee engagement at all levels. What Zenoff finds in his inquiry is that organizations as different as home goods retailer Williams-Sonoma and not-for-profit group Larkin Street Youth Services all share in common five key elements of soul that, taken together, are powerful forces for fostering employee engagement, satisfaction, and meaning. And he doesn't stop once he has identified the five core elements of an organization's soul. Instead, he goes on to offer both a conceptual framework and a practical primer on how to leverage these key ingredients to create, sustain, and nourish a soul in your organization. Organizations of all stripes and in all industries and domains have great difficulty motivating their workforces to demonstrate a strong commitment to giving their all in the workplace. As a result, these organizations' overall productivity and growth are compromised, and their employees cannot find meaning or satisfaction in their work. If your organization struggles with sub-par employee loyalty, commitment, and drive, you will find the guidance you need in *The Soul of the Organization*, a guide to infusing into your workplace that "special something" that engages employees, drives their productivity, and taps into their collective well of potential so that your organization can make its mark on the world.

SUMMARY

Minimizing Financial Risks: A Strategic Guide for Dynamic Business

Environments

In today's ever-evolving business landscape, managing financial risks is not just a necessity but a strategic advantage. This comprehensive guide delves into the multifaceted strategies businesses can employ to safeguard against potential financial pitfalls while capitalizing on emerging opportunities.

Key Strategies:

Outsourcing for Efficiency: Discover how outsourcing specific functions can not only save time and money but also distribute financial risks effectively. This section provides a balanced view, cautioning against potential risks associated with outsourcing and advising on its prudent application.

Metric-Driven Decision Making: Learn about the importance of objective metrics in reducing financial risks. This segment emphasizes the role of planning, measurement, and the use of standardized information in steering businesses towards their true goals, while providing an early warning system for deviations.

Leveraging Financial Technologies: Explore how cutting-edge financial technologies, including cloud-based accounting and integrated ERP systems, can augment risk minimization efforts. These technologies aid in trend analysis and reduce errors in financial management.

Effective Internal Controls: Understand the necessity of a robust internal control environment to mitigate errors and fraud. This part highlights the significance of preventive and detective controls, with a focus on the distribution of responsibilities to ensure checks and balances.

Continuous Risk Management Process: Emphasize the importance of viewing financial risk management as a continual process, integrated into the daily operations of a company, rather than a periodic exercise.

The Art of Hedging: Gain insights into hedging as a modern and effective method of regulating risk. This section covers various techniques including options, futures contracts, and swaps, illustrating their application in large-scale financial transactions.

Diversification as the Cornerstone of Risk Management: Delve into diversification, a crucial strategy in risk management. The guide covers activity diversification, sales market diversification, and raw material and supply diversification, elucidating how they reduce unsystematic risk and enhance resilience.

This guide is not just about defending your business from risks; it's about fostering a culture of risk awareness where every stakeholder plays a role in identifying, assessing, and managing risks. It's a manifesto for turning uncertainty into a source of competitive advantage and profits, helping your organization to not just survive but thrive in the face of change. Whether you are a seasoned executive or a budding entrepreneur, this guide provides invaluable insights for steering your business towards sustainable growth in an unpredictable world.

