

Лекція 2.

УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВИМИ РИЗИКАМИ

План:

1. Сутність управління ризиками.
2. Етапи процесу управління ризиками.
3. Обробка ризиків: профілактика та страхування.
4. Зміст плану управління ризиками.



1. Сутність управління ризиками

З давних давен люди постійно мали справу з ризиком та невизначеністю. Природно, що вони завжди прагнули так чи інакше вплинути на ситуацію з метою змінити її на свою користь.

Практика ризик менеджменту сформувалася протягом тривалого часу в межах багатьох сфер людської діяльності для забезпечення різноманітних потреб.

Сучасний універсальний підхід до управління будь-якими формами ризиків узагальнено у Міжнародному Стандарті ISO 31000 «Ризик менеджмент. Принципи та рекомендації».



1. Сутність управління ризиками

ISO 31000 встановлює загальні принципи, за виконання яких управління ризиками стає більш ефективним.

Даний стандарт рекомендує організаціям:

- розвивати, впроваджувати та постійно вдосконалювати **систему ризик-менеджменту**, що забезпечує інтеграцію процесу управління ризиками з:
 - керівництвом;
 - стратегією та плануванням;
 - процесами звітності;
 - політикою;
 - ▶ цінностями та культурою.
-

1. Сутність управління ризиками

Створення такої **системи** допоможе гарантувати, що управління ризиком здійснюється ефективно, раціонально і послідовно у всій організації.

Стандарт визначає принципи та рекомендації для управління будь-якою формою ризиків систематичним та прозорим способом для будь-якої сфери діяльності, зокрема і в **маркетингу**.

Сутність управління ризиками з позицій системного підходу ілюструє структурно-логічна схема, подана на наступному слайді.



1. Сутність управління ризиками



Рис. 1.1. Сутність управління ризиками з позицій системного підходу

1. Сутність управління ризиками

У стандарті ISO 31000 використовуються терміни:

- ▣ **Ризик-менеджмент**, тобто “архітектура” системи управління ризиками (принципи, концепція, процес)
- ▣ **Управління ризиками**, тобто застосування даної архітектури до певного ризику.

Системний підхід передбачає наявність **об’єкту**, **суб’єкту** та **мети** управління.

Об’єкт ризику – система, умови функціонування та ефективність якої наперед точно невідомі.

Суб’єкт ризику – особа або організація, що несе відповідальність за управління ризиками.

1. Сутність управління ризиками

Мета управління ризиками – забезпечити найкраще для даного суб'єкта співвідношення між сподіваним результатом та рівнем ризику.

Отже, завдання полягає

- не в тому, щоб уникати будь-якого ризику (чим нижче ризик, тим нижче й імовірність виграшу),
- і не в тому, щоб рішуче приймати будь-який ризик без попередньої оцінки.

Завдання полягає в тому, щоб оптимізувати співвідношення між результатами та ризиками.



1. Сутність управління ризиками

Принципи управління ризиком (згідно ISO 31000)

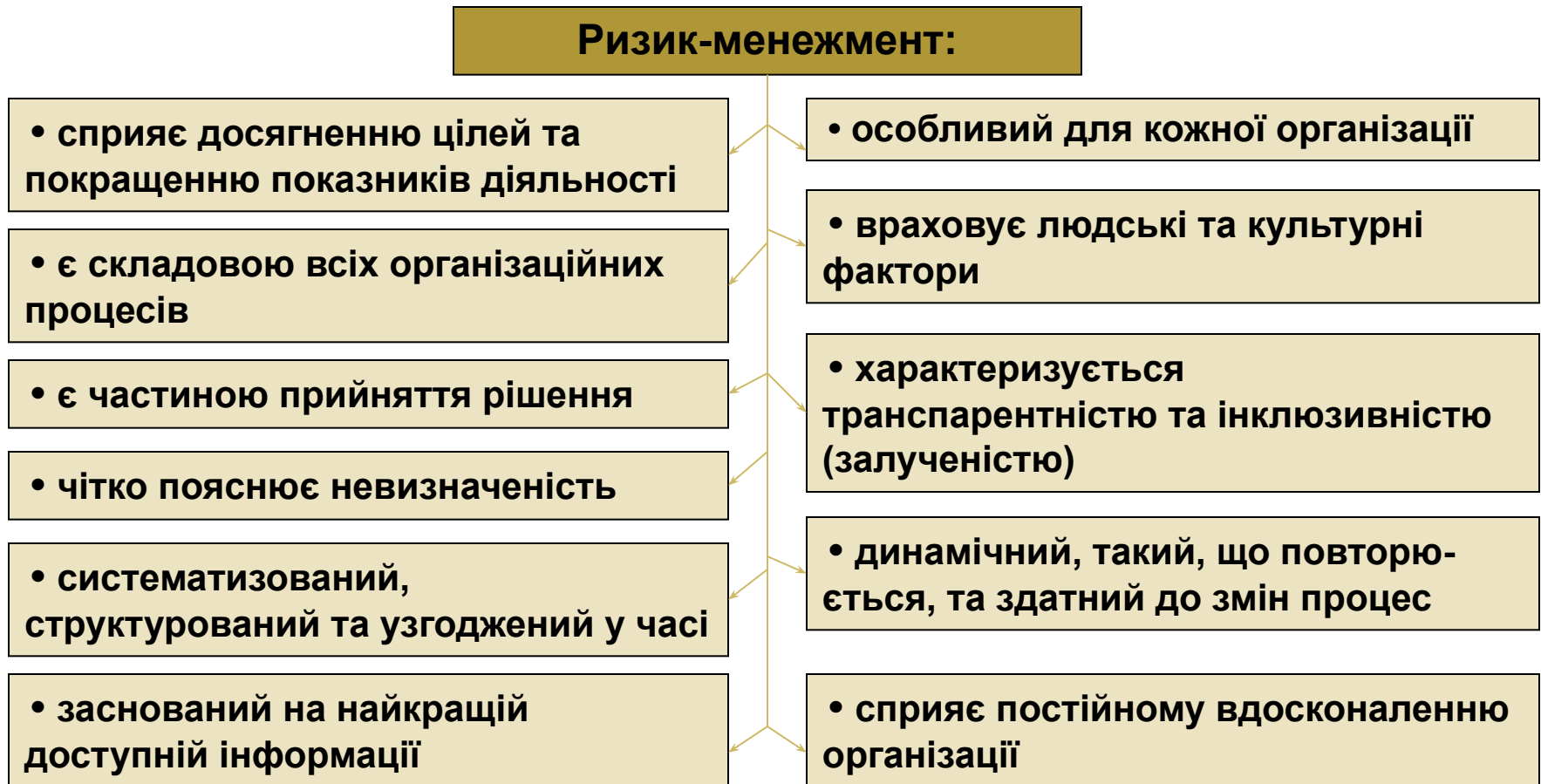


Рис. 1.2. Принципи управління ризиком

1. Сутність управління ризиками

Концепція ризик-менеджменту

Доручення й зобов'язання

Проект концепції ризик-менеджменту

- розуміння організації та контексту, в якому вона функціонує
- формування політики ризик-менеджменту
(цілі, відповідальність, методи, оцінка ефективності...)
- звітність
- інтеграція в процеси організації
- ресурси
- формування внутрішньої комунікації та механізму звітності
- формування зовнішньої комунікації та механізму звітності

Постійне вдосконалення
концепції

Впровадження системи та
процесів ризик-менеджменту

Моніторинг і аналіз концепції

Рис. 1.3. Концепція ризик-менеджменту

2. Етапи процесу управління ризиками

Процес управління ризиками – це систематичне застосування політики менеджменту, відповідних процедур та практик по відношенню до комунікації, консалтингу, встановленню контексту, а також ідентифікації, аналізу, оцінки, обробки, моніторингу та аналізу ризику.



2. Етапи процесу управління ризиками

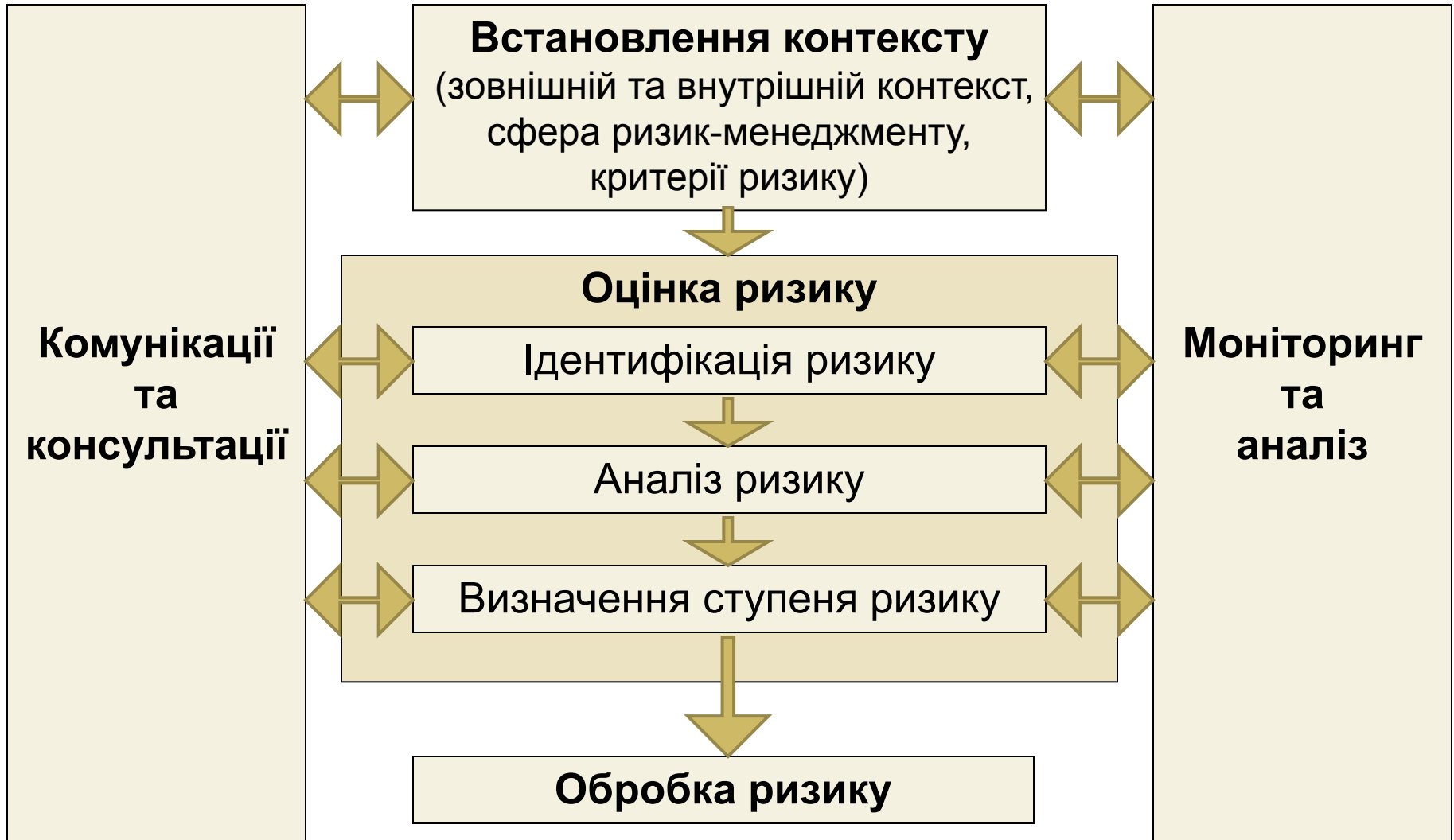


Рис. 2.1. Етапи процесу управління ризиками

2. Етапи процесу управління ризиками

Комунікації та консультації – постійний і такий, що повторюється, процес, яким управляє організація для того, щоб надати, поділитися або придбати інформацію, а також для того, щоб вступити у діалог із зацікавленими сторонами відносно управління ризиками.

Гарантує отримання максимального обсягу інформації, а також що інтереси всіх зацікавлених сторін будуть враховані, і що всі сторони усвідомлять необхідність відповідних дій з управління ризиками.



2. Етапи процесу управління ризиками

Встановлення контексту – визначення зовнішніх і внутрішніх параметрів, які слід взяти до уваги при управлінні ризиками, а також визначення сфери ризик-менеджменту та критеріїв ризику.

Зовнішній контекст, зокрема, має враховувати:

- фактори макро- та мікросередовища організації (на міжнародному, національному, регіональному та місцевому рівні), насамперед ключові рушійні сили;
- ставлення зовнішніх зацікавлених сторін.



2. Етапи процесу управління ризиками

Внутрішній контекст має враховувати:

- організаційну структуру управління, посадові обов'язки
 - цілі і стратегії
 - ресурси та знання (капітал, персонал, час, процеси, системи, технології)
 - інформаційні системи, процеси прийняття рішень (формальні та неформальні)
 - відносини зі внутрішніми зацікавленими сторонами
 - культуру організації
-
- ▶ стандарти й моделі поведінки в організації.

2. Етапи процесу управління ризиками

Сфера ризик-менеджменту визначається з урахуванням:

- цілей і завдань ризик-менеджменту
- розподілу відповідальності
- ідентифікації ризиків
- ідентифікація необхідних досліджень та ресурсів для виконання таких досліджень
- методології оцінки ризиків
- заходів ризик-менеджменту
- методів оцінки ефективності управління ризиком.



2. Етапи процесу управління ризиками

Критерії ризику мають бути визначені для використання в процесі визначення ступеня ризику. Вони мають відображати цінності, цілі і ресурси організації.

Критерії можуть впливати з юридичних або нормативних вимог, а також враховувати точку зору певних зацікавлених сторін (наприклад, “чого в жодному разі не можна допустити?”).

За допомогою критеріїв визначають, який ризик вважати допустимим, критичним чи катастрофічним.



2. Етапи процесу управління ризиками

Оцінка ризику – це процес, який в свою чергу складається з трьох етапів: ідентифікації, аналізу та визначення ступеня ризику. Методи оцінки ризику визначає Міжнародний стандарт ISO/IEC 31010:2009.

Ідентифікація – це процес знаходження, розпізнавання й опису ризику. Ідентифікація передбачає визначення джерел ризику, подій та їх можливих наслідків.

Мета ідентифікації – скласти вичерпний список ризиків, які можуть зашкодити досягненню цілей. Це важливо, оскільки ризик, не виявлений на даній стадії, не буде включений до подальшого аналізу.

2. Етапи процесу управління ризиками

Аналіз ризику являє собою процес розуміння природи ризику і визначення рівня ризику (тобто, величини втрат, імовірності втрат та незахищеності від втрат). Він створює основу для визначення ступеня ризику і прийняття рішення про обробку ризику.

Аналіз ризику може бути якісним, напівкількісним або кількісним, або їх сполученням.



2. Етапи процесу управління ризиками

Визначення ступеня ризику – це процес порівняння результатів аналізу ризику з критеріями ризику для з'ясування – чи можна прийняти величину ризику, чи необхідна додаткова обробка; також визначається пріоритетність обробки окремих ризиків.



2. Етапи процесу управління ризиками

Обробка ризику – це процес модифікації ризику.

Обробка ризику являє собою циклічний процес:

- прийняття рішення, чи є існуючий ризик припустимим;
- якщо ризик є неприпустимим, генерація нового способу його обробки;
- оцінка ефективності обробки ризику.

Обробка ризику може модифікувати існуючі ризики, а також створювати нові ризики замість існуючих.



2. Етапи процесу управління ризиками

Способи обробки ризику можуть передбачати:

- уникнення ризику (не розпочинати або не продовжувати діяльність, що призвела до ризику);
- прийняття на себе ризику або підвищення його рівня, щоб вивчити ситуацію та скористатися можливістю;
- видалення джерела ризику;
- зміна імовірності;
- зміна наслідків;
- розподіл ризику з іншою стороною або сторонами;
- збереження ризику за наявності повної інформації.



2. Етапи процесу управління ризиками

Вибір найбільш доцільного способу обробки ризику передбачає порівняння витрат і вигід, а також урахування юридичних, нормативних та інших вимог, таких як соціальна відповідальність та захист навколишнього середовища.

Доцільно також прийняти до уваги інтереси зацікавлених осіб: за однакової ефективності певні способи можуть бути більш прийнятними для деяких зацікавлених сторін, ніж інші.

План з обробки ризиків має відображати, у якому порядку будуть застосовані способи обробки ризику.



2. Етапи процесу управління ризиками

Мета планів з обробки ризику – документувати те, як буде застосовано обраний спосіб обробки ризику.

В планах з обробки ризику відображають:

- причини вибору способів обробки ризику;
 - відповідальних за затвердження і впровадження плану;
 - дії, що пропонуються;
 - визначення потреби у ресурсах;
 - вимоги до ефективності та обмеження;
 - вимоги до звітності і моніторингу;
-
- ▶ □ часові межі та плани-графіки.

2. Етапи процесу управління ризиками

Моніторинг та аналіз

Моніторинг – постійна перевірка, нагляд, критичне спостереження з метою ідентифікувати зміни показників та очікуваних результатів.

Аналіз – дія, виконана для визначення придатності, адекватності та ефективності заходів, що вжиті для досягнення встановлених цілей.

Моніторинг та аналіз мають охоплювати всі розглянуті вище етапи ризик-менеджменту.



2. Етапи процесу управління ризиками

Моніторинг та аналіз забезпечують:

- гарантії ефективності методів управління ризиком;
- обґрунтування доцільності придбання додаткової інформації для уточнення оцінки ризику;
- можливість узагальнення досвіду обробки ризиків;
- виявлення змін у зовнішньому та внутрішньому контексті, у сфері ризик-менеджменту та в критеріях ризику;
- ідентифікацію нових ризиків, що виникають.

Результати моніторингу і аналізу мають бути записані.



3. Обробка ризиків: профілактика та страхування

Широко відомим є поділ способів обробки ризиків на 2 групи: профілактика та страхування.

Заходи щодо **профілактики** ризиків:

- Відмова від ризику
- Мінімізація ризику (величини або імовірності втрат)
- Диверсифікація
- Лімітування
- Трансферт ризику




3. Обробка ризиків: профілактика та страхування

Страхування ризиків може бути внутрішнім і зовнішнім.

Внутрішнє страхування:

- за рахунок штрафних санкцій
- за рахунок «премії за ризик»
- за рахунок фінансових резервів.

Зовнішнє страхування (у страхових компаніях):

- обов'язкове
 - добровільне.
-
- 

3. Обробка ризиків: профілактика та страхування

Розглядаючи способи обробки ризиків, не можна не згадати про хеджування.

Хеджування – це будь-яка схема, що дозволяє виключити або зменшити ризик операцій купівлі-продажу за рахунок фіксації певного рівня цін; засіб зменшення ризику шляхом укладання протилежної угоди.

Найбільш поширеними інструментами хеджування є **форвардні операції**, тобто купівля або продаж будь-яких товарів з поставкою в майбутньому за визначеною ціною.

У світовій практиці такі операції здійснюються з валютою, цінними паперами, сировиною тощо. В

▶ Україні – лише з доларом США, євро та російським рублем

3. Обробка ризиків: профілактика та страхування

До форвардних операцій належать насамперед:

- ▣ **ф'ючерс** – зобов'язання купити або продати певну кількість товарів, валюти або цінних паперів за визначеною ціною у встановлений термін;
- ▣ **опціон** – право, але не зобов'язання, купити (колл-опціон) або продати (опціон пут) певну кількість товарів, валюти або цінних паперів за визначеною ціною у встановлений термін. За право вибору сплачується певна премія.

І ф'ючерси, і опціони вважаються **деривативами**, тобто похідними цінними паперами.



3. Обробка ризиків: профілактика та страхування

Учасників форвардних операцій поділяють на три типи:

- ▣ **Хеджери** прагнуть мінімізувати цінові ризики (досягти визначеності відносно майбутніх цін продажу або купівлі товару)
- ▣ **Спекулянти** (найчастіше юридичні особи) отримують доходи за рахунок одночасних операцій на різних сегментах ринку; вони мають повну інформацію і практично не ризикують
- ▣ **Гравці** намагаються вгадати тенденції та виграти на очікуваній зміні цін



4. Зміст плану управління ризиками

У практиці багатьох організацій заходи щодо управління ризиком систематизують у спеціальному документі з назвою «**план управління ризиком**» («risk management plan»). Цей документ містить такі розділи:

- ▣ **вступ** – розкриває мету та зміст програми управління ризиком, обов'язки персоналу, необхідний бюджет;
 - ▣ **аналіз ризику** – містить огляд видів і джерел виникнення ризику, оцінку розмірів й імовірності втрат, а також можливостей захисту від ризику;
 - ▣ **управління ризиком** – містить обґрунтування заходів щодо зниження ризику та опис процедур моніторингу;
-

4. Зміст плану управління ризиками

Плановий документ, що одержав найбільше поширення у вітчизняному підприємстві – **бізнес-план** – також містить розділ, пов'язаний з управлінням ризиками. Розділ має назву «**Ризики й страхування**», і його структура близька до структури плану управління ризиком.



4. Зміст плану управління ризиками

Оцінка факторів ризику в бізнес-плані (приклад)

Група факторів	Найменування фактора	Імовірність
1. Зовнішня 1.1. Соціально- економічні	Падіння платоспроможного попиту	Низька
	Підвищення темпу інфляції	Середня
	Невмотивоване порушення умов контракту	Середня
	Коливання курсу гривні понад прогноз	Середня
1.2. Науково- технічні фактори	Поява нових фірм-конкурентів	Середня
2. Фактори ризику основної діяльності	Порушення персоналом дисципліни	Низька
	Недостатнє опрацювання питань організації	Низька
3. Фактори ризику в сфері обігу	Невірна оцінка рівня цін на послуги	Середня
	Помилковий вибір цільового сегменту ринку	Низька

ДЯКУЮ ЗА УВАГУ!!!

