

УДК 34.047:330.131.7

**Марина Великанова,***канд. юрид. наук, доцент,**доцент кафедри правознавства**Київського національного університету культури і мистецтв*

## УПРАВЛІННЯ РИЗИКОМ ТА ЙОГО СТАДІЇ: ЕКОНОМІКО-ПРАВОВИЙ АНАЛІЗ

*Ця стаття присвячена вивченню категорії «управління ризиком». Робиться висновок, що управління ризиком необхідно розуміти як процес, спрямований на виявлення, ідентифікацію, оцінку та вплив на ризик з метою уникнення, контролю або мінімізації його наслідків. Поділ управління на стадії є досить умовним, та не завжди зазначені стадії є послідовними.*

**Ключові слова:** ризик, управління ризиком, розподіл ризиків, стадії розвитку ризику.

**Постановка проблеми.** Людське життя завжди супроводжується ризиком, і починаючи з епохи Відродження людство намагається знайти ефективні способи управління ним. Можливість впливу на ризик, його уникнення чи мінімізація вже довгий час турбує не тільки науковців, а й практиків та навіть пересічних громадян. Стратегія поведінки людей в умовах ризику напрацьовувалась століттями та навіть тисячоліттями, і спектр засобів впливу на ризик, який використовувався за всю історію, величезний – від жертвоприношень до науково обґрунтованих моделей управління. Здатність передбачати можливі варіанти розвитку майбутнього та обирати серед альтернативних рішень є нині базисом суспільства. Будь-яка діяльність, що стосується вивчення ризику, з'ясування його сутності та видів, встановлення ознак та співвідношення з іншими суміжними категоріями, виокремлення елементів ризику, має на меті здійснення впливу на ризик. Адже природним прагненням людини є забезпечити свою поведінку в умовах ризику чи мінімізувати негативні наслідки. А це, у свою чергу, породжує необхідність дослідження самого процесу впливу на ризик та його стадій.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Управління ризиком як специфічний вид діяльності викликало зацікавленість таких економістів, як Ф. Найт, Г. В. Чернова, А. А. Кудрявцев, Л. І. Донець, а також багатьох інших науковців. Втім, їх пошуки обмежувались лише сферою економіки. Із активізацією правових досліджень ризику виникає й інтерес до управління ризиками у тому числі й серед учених-цивілістів. У вітчизняній науці можна виділити такі публікації. Н. І. Майданик у своїй статті «Управление юридическими рисками в предпринимательской деятельности» досліджує поняття управління юридичними ризиками в підприємницькій діяльності, аналізує їх природу та розглядає три основні способи управління ризиками договірних зобов'язань [1]. О. Андреева аналізує управління ризиками та наводить огляд способів управління ризиками в статті «Понятие и способы управления рисками в договорных обязательствах в гражданском праве» [2]. О. Мельник хоча і не вживає термін

«управління ризиком», характеризує розподіл ризиків у своїй публікації «Поняття і значення розподілу ризиків у цивільному праві» та вказує на невиправдану відмову від терміна «менеджмент» у правознавстві [3].

Серед зарубіжних дослідників, які комплексно підійшли до вивчення питання управління ризиками, можна назвати Д. А. Архипова з його економіко-правовим дослідженням «Распределение договорных рисков в гражданском праве» [4] та Ф. О. Вячеславова з працею «Распределение рисков в договорных обязательствах» [5]. Одним із напрямів наукового пошуку Р. А. Крючкова також було управління ризиками [6].

Разом із тим поняття «управління ризиком» у правовій доктрині, на відміну від економічної, не здобуло свого поширення, оскільки не мало достатнього наукового обґрунтування. Тому наукові розробки у цьому напрямі є актуальними.

У зв'язку з цим метою даної публікації є з'ясування сутності поняття управління ризиками як економіко-правової категорії та виокремлення його стадій.

В економічній доктрині категорія «управління ризиком» є досить дослідженою. Аналіз запропонованих визначень цього поняття, а також його сутності дозволяє стверджувати, що більшість науковців-економістів указують на такі ознаки управління ризиком: 1) це є певним процесом прийняття рішень, що триває у часі; 2) його метою є уникнення або мінімізація ризиків; 3) у своєму розвитку цей процес проходить кілька стадій; 4) здійснюється здебільшого на професійній основі.

Учені-правники, інтерес яких становить управління ризиком, також зосереджують свою увагу на цьому процесі, хоча термінологічно його називають по-різному (розподіл ризику, вплив на ризик тощо). Зокрема, у авторефераті кандидатської дисертації Р. А. Крючков використовує термін «правове управління ризиками», під яким розуміє вольову діяльність суб'єктів управління, спрямовану на правову регламентацію відносин, пов'язаних із ризиковими явищами, правовий контроль над ризиками і оперативний вплив на ризики, що виника-

ють в юридичній діяльності. Змістом правового управління ризиками є цілеспрямована діяльність зі здійснення визначального впливу на ризикогенні фактори і самі ризики, а метою такого впливу виступає покриття ризику – мінімізація або усунення ризикогенного фактора або ризикової ситуації [6, с. 21].

Ф. О. Вячеславов використовує термін «розподіл ризику», під яким розуміє вольову цілеспрямовану діяльність з визначення особи, що несе можливі невігідні наслідки відповідної обставини, а також характеру і змісту таких невігідних наслідків [5, с. 6, 13-14].

Досить цікаво видається позиція Д. А. Архипова. Автор, розглядаючи розподіл договірних ризиків у цивільному праві, зазначає, що розуміння того, що є призначенням договору і договірному права, ще не дає відповіді на питання, як повинен розподілятися той або інший ризик стосовно конкретного договірного зобов'язання. На це питання не можна відповісти, залишаючись на формально-логічних позиціях. Необхідно здійснити пошук раціонального вирішення проблеми, що змушує звертатися до цінностей, які лежать за межами системи права (міркування справедливості, економічної ефективності і т. д.). Досягнення такого раціонального вирішення можливе в два способи: через юридичний позитивізм та із залученням методів інших соціальних наук, зокрема із застосуванням економічного аналізу права [4, с. 38-40].

Варто погодитись із цією позицією виходячи з такого. Натепер економічний аналіз права стає одним із домінуючих підходів до вивчення права. Країни Західної Європи та США вже давно застосовують функціональний підхід до регулювання відносин. На думку науковців, економічний аналіз права охоплює три окремих, але взаємопов'язаних елементи: 1) визначення (економічного) ефекту правових норм; 2) визначення економічної ефективності правових норм задля напрацювання рекомендацій щодо подальшого їх використання; 3) моделювання майбутніх юридичних правил. Висловлюється позиція, що теоретичний каркас економічного аналізу права дозволяє ігнорувати межі «дисциплінарних коробок» (зокрема, господарського та цивільного права) під час аналізу майнових відносин, регулювання яких (за окремими винятками) має єдиний концепт [7, с. 57-58].

Справді, реалії сьогодення вже не задовольняє врегулювання суспільних відносин виключно на цінностях, притаманних праву. Об'єктивна реальність, яка швидко змінюється, не може замикатися на пошуку варіантів вирішення проблем лише в тілі права за допомогою формально-логічної методології. Це не просто не дозволить розв'язати низку проблем, а й шкодитиме суспільним відносинам. Тому виникає потреба у виході за межі права та звернення до зовнішніх по відношенню до права сфер, зокрема й економіки.

Разом із тим абсолютне та сліпе поширення методологічного інструментарію економіки на правові відносини є не виправданим. Як не виправданою є і абсолютна відмова від догм

права. Економічний аналіз має бути інтегрованим у право, ввійти до права не як чужорідний об'єкт, а бути пристосованим саме до особливостей правового регулювання суспільних відносин. Адже, як слушно відмічає О. Воловик, оцінка стану правової системи не вичерпується показником (економічної) ефективності. Але для аналізу законодавства та судової практики з економічним змістом саме цей показник є пріоритетним, що зумовлює доповнення методологічного арсеналу економіко-правових дослідницьких засобів інструментарієм економічного аналізу права [7, с. 58].

Виходячи із зазначеного, видається доцільним використання у науковому апараті цивільного права економічного терміна «управління ризиком». Тим більше, що це поняття є ширшим за поняття «розподіл ризиків», про що йтиметься нижче, а тому відмова від його використання значно звужить як можливості дослідження ризику, так і впливу на нього. Отже, спробуємо охарактеризувати категорію управління ризиком із цивільно-правових підходів.

О. Андреева під управлінням ризиком у договірних зобов'язаннях розуміє систему заходів правового характеру (іноді – неправового (неюридичного, фактичного), що спрямована на мінімізацію негативних наслідків у результаті реалізації ризику [2, с. 8]. Управління юридичними ризиками в підприємницькій діяльності, на думку Н. І. Майданик, являє собою цілісну і комплексну систему виявлення, оцінки, попередження, контролю, мінімізації різноманітних категорій юридичних ризиків корпорації за допомогою методів юридичного аналізу і ризик-менеджменту [1, с. 487].

Аналіз нормативних актів, а також наведених у юридичній науковій літературі позицій вчених дозволяє стверджувати, що, по-перше, у поняття «управління ризиками» різними нормативно-правовими актами та правовою доктриною вкладається один і той самий зміст – це процес, спрямований на виявлення, визначення, оцінку та мінімізацію ризиків. По-друге, таке розуміння управління ризиками принципово не відрізняється від напрацьованих економічною наукою підходів.

Втім, як вже вказувалось вище, використання лише тільки економічних механізмів управління ризиками навряд чи дозволить досягти мети управління – уникнення, контролю або мінімізації наслідків ризику. Особливо це стосується випадків, коли такі наслідки мають правовий характер. Це зумовлено тим, що ризик, який спричиняє правові наслідки, не піддається кількісній оцінці, а тому врахувати його, використовуючи математичні формули, неможливо. У зв'язку з цим і управління такими ризиками має свою специфіку.

Найоптимальнішим підходом до управління ризиками, які спричиняють правові наслідки, є комплексність застосування економіко-правових заходів впливу. В основі такого підходу лежить принцип економічної ефективності регулювання правових відносин, який і становить базис правового критерію розподілу ризиків у цивільному праві. Суть цього прин-

ципу зводиться до такого. Як відомо, соціально-правова цінність принципів цивільного права полягає у їх спрямованості на ефективне врегулювання майнових і особистих немайнових відносин. Вступаючи у цивільні відносини, кожен із їх учасників прагне досягти певної мети із найменшими втратами, бажаючи перенести свої ризики на іншого. Проте диспозитивний (здебільшого) характер цивільних правовідносин змушує їх учасників шукати розумного розподілу ризиків з урахуванням інтересів один одного, які дуже часто є протилежними. Це, у свою чергу, означає, що за готовність однієї сторони взяти на себе всі або більшість ризиків інша сторона має надати додаткові компенсації, які, звичайно, є витратою меншими, ніж ті затрати, що вона може понести у разі настання негативних наслідків ризику. Прийняття ризиків на себе однією зі сторін, як правило, зумовлюється тим, що в силу різних причин (більша економічна потужність суб'єкта, особливості розподілу ризиків всередині самого суб'єкта, можливість залучення додаткових ресурсів, особливості організації як самого суб'єкта, так і праці тощо) несення ризику саме цією стороною є менш затратним, тоді як залишення ризику на іншій стороні може стати катастрофічним.

Принцип економічної ефективності розподілу ризиків може застосовуватись у будь-яких відносинах незалежно від їх суб'єктного складу. Різним може бути формальне закріплення такого розподілу за допомогою диспозитивного або імперативного способу. Проте саме застосування принципу економічної ефективності, який визнає презумпцію справедливої оплатності та визнану волевиявленням кредитора безоплатність, не суперечить сутності цивільно-правових відносин і будується на принципах оплатно-еквівалентного характеру і безоплатності у разі укладення між сторонами безоплатного договору [1, с. 491-492].

Разом із тим не вирішеним залишається питання доцільності підміни у цивільному праві поняття «управління ризиком» поняттям «розподіл ризиків». Як вже зазначалось раніше, ці категорії не є тотожними, і для з'ясування їх відмінності звернемося до такого.

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: 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.

Перша стадія ризику характеризується змінами в структурі ризику, що можуть призвести до переходу ризику із потенційного до реального стану. Такі зміни можуть стосуватись як об'єкта ризику, так і суб'єкта та факторів ризику. При цьому під змінами необхідно розуміти певні відхилення від попереднього стану

чи процесу, які відбуваються як в одному, так і кількох елементах ризику. Зрозуміло, що такі відхилення не завжди призводять до появи реального ризику, проте вони сигналізують про зміну (якісну чи кількісну) такого елементу (елементів), а тому це має привернути увагу до цього процесу. Наприклад, зміна керівництва корпорації сама по собі не є фактором ризику, оскільки не спричиняє виникнення ризику, який породжує юридичні наслідки (зрозуміло, якщо така зміна відбувається без порушення права). Однак це може потягнути за собою зміну політики управління корпорацією, що призведе до правових помилок, порушення умов договорів, недотримання вимог нормативно-правових актів тощо, які вже є факторами ризику. Таким чином, перша стадія виконує певним чином сигнальну функцію: виявлення змін у структурі ризику ще не вказує на виникнення ризику, проте попереджає про реальну можливість його виникнення.

Процес управління ризиком має розпочинатися вже на цій стадії. Зусилля у цьому разі повинні спрямовуватись на визначення ознак ризику, розроблення підходів до його ідентифікації, визначення видів ризиків.

Для другої стадії – прояву ознак виникнення того чи іншого ризику – характерним є власне перехід ризику із потенційного стану у реальний. Ця стадія у буквальному розумінні є виникненням ризику. І якщо на попередній стадії таке виникнення мало ймовірний характер, то на цій стадії про можливість не виникнення стану ризику вже не йдеться. Тепер стоїть питання встановлення можливих наслідків ризику та їх тяжкості. А тому акцент в ідентифікації ризику має бути перенесений з визначення ознак ризику на їх встановлення, формування переліку можливих наслідків, встановлення їх тяжкості тощо.

Стадія розгортання ризику характеризується розвитком ризику у просторі та часі. Розвиток ризику у просторі вказує на його масштаб – на яку частину системи (об'єкта ризику) поширюється стан ризику. Виявлення масштабу поширення має вагоме значення для локалізації ризику та визначення суб'єкта управління ризиком. Так, залежно від масштабу ризику управління може здійснюватись на рівні, наприклад, окремого структурного підрозділу юридичної особи (юридичний аналіз договору юридичною службою) або потребувати комплексного підходу, якщо ризик поширився на всю систему. До цього залучаються всі або більшість структурних підрозділів, діяльність яких має бути скоординована та узгоджена. А це, у свою чергу, потребує застосування інших методик управління.

Поряд із поширенням у просторі ризик розгортається і в часі. Тривалість стану ризику у часі може бути різною – від кількох хвилин до кількох років. При цьому масштаб поширення ризику та час не завжди є взаємозалежними, тобто збільшення тривалості часу існування стану ризику не означає збільшення його масштабу, хоча така залежність і може мати місце. Втім розгортання ризику в часі, зокрема

встановлення моменту виникнення та терміну існування, поряд із встановленням масштабу має враховуватись при управлінні.

Четверта стадія розвитку ризику – ліквідація чи мінімізація наслідків ризику або «загибель» об'єкта ризику – є завершальною стадією життєвого циклу ризику. На цій стадії проявляються результати прийнятих рішень та вжитих дій щодо управління ризиком, що дозволяє оцінити ефективність такого управління і за можливості внести корективи. Або відбувається «загибель» об'єкта у результаті неприйняття чи несвоєчасного прийняття рішення, неправильної або неповної експертної оцінки, неефективності чи недоцільності вжитих методів управління ризиками, неякісної реалізації запропонованих методик. У будь-якому разі стан ризику припиняє своє існування, а його наслідки або ліквідовані, або їх тяжкість значно зменшена.

Управління має супроводжувати кожну стадію життєвого циклу ризику. Проте особливості розвитку ризику на окремих стадіях зумовлюють специфіку конкретного змісту етапів управління ризиком.

Розподіл ризиків, як уже зазначалось, є вужчою категорією, ніж управління ризиком. О. Мельник розподіл ризиків відносить до правових засобів забезпечення інтересів суб'єктів приватного права, оскільки ця категорія відповідає на питання: хто і якою мірою зазнає тих або інших можливих наслідків, має той чи інший невідгідний результат [3, с. 267]. Ф. О. Вячеславов також, розглядаючи розподіл ризиків як самостійний цивільно-правовий засіб забезпечення майнових інтересів учасників цивільного обороту, вважає, що такий розподіл є можливим тільки в межах договірних зобов'язальних правовідносин, а тому це дозволяє йому характеризувати розподіл ризиків як одну з основних функцій договору в приватному праві, а також як одну з форм управління ризиками, поряд із їх покладенням в абсолютних правовідносинах та контролем за ними – в корпоративних. При цьому автор особливо наголошує, що розподіл ризиків в абсолютних і корпоративних правовідносинах, деліктних зобов'язаннях не здійснюється. На його думку, тут має місце або покладення ризику (абсолютні правовідносини, деліктні зобов'язання), або процедурні форми управління ризиками (корпоративні правовідносини) [5, с. 6, 14-15].

Отже, науковці під розподілом ризиків розуміють процес визначення суб'єкта та обсягу несення ризику. Управління ризиком є значно складнішим процесом, який проходить через кілька стадій (етапів). І розподіл ризику, як побачимо далі, є лише одним із них. У спеціалізованих джерелах наводяться такі бачення етапів управління ризиком.

Комітет спонсорських організацій Комісії Тредвей (COSO) у Керівництві з управління ризиками 2016 р. виділяє такі компоненти управління ризиком: контроль середовища; оцінка ризику; контроль діяльності; інформація та комунікація; моніторинг діяльності. До речі, у Керівництві COSO 2013 р. їх було вісім: визначення внутрішнього середовища; постановка цілей; ідентифікація ризикових подій; оцінка ризику;

реагування на ризик; засоби контролю; інформація та комунікації; моніторинг [8].

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) оброблення ризику (вплив на ризик) – визначення можливих варіантів впливу на ризик, відбір найкращих, розробка планів впливу на ризик та їх реалізація [9].

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 [1, с. 489]. Р. А. Майданик говорить про аналіз, оцінку та контроль у процесі управління ризиками [10, с. 36-46].

Із проведеного вище аналізу нормативно-правових актів також вбачаються такі стадії управління ризиками, як виявлення, аналіз та оцінка ризиків, розроблення та практична реалізація заходів, спрямованих на мінімізацію ризиків, оцінка ефективності та контролю застосування цих заходів. Отже, термін «розподіл ризику» не охоплює всього процесу управління, а тому і не може підміняти поняття «управління ризиком».

#### Висновки і перспективи подальших розвідок

Таким чином, під управлінням ризиком як доктринальною категорією необхідно розуміти процес, спрямований на виявлення, ідентифікацію, оцінку та вплив на ризик з метою уникнення, контролю або мінімізації його наслідків. Втім треба відзначити, що поділ процесу управління на стадії є досить умовним, тим більше що не завжди такі стадії є послідовними.

Разом із тим потребує подальшого дослідження питання про те, чи потрапляє під цивільно-правове регулювання весь процес управління ризиками чи тільки такий спосіб впливу на ризик, як його розподіл. Для цього необхідно проаналізувати кожну зі стадій управління ризиком та встановити спосіб унормування такої діяльності (цивільно-правовий чи інший).

#### Список використаних джерел:

1. Майданик Н. И. Управление юридическими рисками в предпринимательской деятельности / Н. И. Майданик // Альманах цивилистики : сборник статей. / под ред. Р. А. Майданика. – Київ: Алерта, 2015. – Вып. 6. – С. 483–508.
2. Андреева Е. Понятие и способы управления рисками в договорных обязательствах в гражданском праве / Е. Андреева // *Legea si viata*. – 2014. – Ianuarie. – Nr 1/2 (265). – С. 7–10.
3. Мельник О. Поняття і значення розподілу ризиків у цивільному праві / О. Мельник // *Юридичний вісник*. – 2015. – № 2. – С. 267–273.

4. Архипов Д. А. Распределение договорных рисков в гражданском праве. Экономико-правовое исследование / Д. А. Архипов. – М.: Статут, 2012. – 112 с.

5. Вячеславов Ф. А. Распределение рисков в договорных обязательствах : автореф. дисс. ... канд. юрид. наук / Ф. А. Вячеславов. – М., 2008. – 30 с.

6. Крючков Р. А. Риск в праве: генезис, понятие и управление : автореф. дисс. ... канд. юрид. наук : спец. 12.00.01. «Теория и история права и государства; история учений о праве и государстве» / Р. А. Крючков. – Нижний Новгород, 2011. – 27 с.

7. Воловик О. Економічний аналіз права: потенціал та проблеми використання у правових дослідженнях / О. Воловик // Юридична Україна. – 2012. – № 10. – С. 56–59.

8. Fraud Risk Management Guide Executive Summary. September, 2016. Research Commissioned by Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO) [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://www.coso.org/documents/COSO-Fraud-Risk-Management-Guide-Executive-Summary.pdf>.

9. AS/NZS 4360:2004. Risk Management [issued by Standards Australia]. Australien Handbook, HB 254-2003 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://broadleaf.com.au/old/pdfs/trng\\_tuts/tut\\_standard.pdf](http://broadleaf.com.au/old/pdfs/trng_tuts/tut_standard.pdf).

10. Аномалії в цивільному праві України : навч.-практ. посібник / відп. ред. Р. А. Майданик ; Київськ. нац. ун-т. – К.: Юстиніан, 2007. – 912 с.

*Эта статья посвящена изучению категории «управление риском». Делается вывод, что управление риском необходимо понимать как процесс, направленный на выявление, идентификацию, оценку и влияние на риск для предотвращения, контроля или минимизации его последствий. Разделение управления на стадии довольно условно, и не всегда обозначенные стадии являются последовательными.*

**Ключевые слова:** риск, управление риском, распределение рисков, стадии развития риска.

*This article is devoted to the study of the category of «risk management». The conclusion is made that that risk management should be understood as a process for identify, analyses, evaluate and treat the risks in order to avoid, control or minimize its effects. The division of risk management at the stage is rather conditional and the not always defined stages are consistent.*

**Key words:** risk, risk management, risk distribution, risk development stages.

