

УДК 338.2

## PROCEDURE OF ECONOMIC RISKS MANAGEMENT

T. Mostenska

National University of Food Technologies

---

<b>Key words:</b> <i>Economic risk</i> <i>Risk management</i> <i>Risk management functions</i> <i>Principles of risk management</i>	<b>ABSTRACT</b> In-depth study of risk management creates the organizational guidelines that allow companies to minimize losses on the stages of a strategy and during the implementation process. Risk management is defined by strategy and policy of the enterprise development. Risk management allows to coordinate different functional planes of the enterprise, minimize losses and improve the efficiency of administrative decisions. The paper describes the factors that determine the quality of economic risk management principles and procedures of risk management and risk management functions (basic and special). The author's approach to risk management has been substantiated and each stage of formalized risk management procedures has been characterized.
<b>Article history:</b> Received 10.07.2016 Received in revised form 27.07.2016 Accepted 06.08.2016	
<b>Corresponding author:</b> T. Mostenskaya <b>E-mail:</b> npnuht@ukr.net	

---

## ПРОЦЕДУРА УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНИМИ РИЗИКАМИ

Т.Г. Мостенська

Національний університет харчових технологій

*Поглиблене вивчення управління ризиками створює організаційні орієнтири, які дозволяють мінімізувати втрати підприємства на етапах формування стратегії та в процесі її реалізації. Управління ризиками визначається стратегією та політикою розвитку підприємства, надає змогу здійснювати координування різних функціональних площин діяльності підприємства, мінімізувати втрати та підвищити ефективність управлінських рішень. У статті описано чинники, які визначають якість управління економічними ризиками, принципи побудови, процедуру ризик-менеджменту і функції управління ризиками (базові та специфічні). Обґрунтовано авторський підхід до управління ризиками й охарактеризовано кожний етап формалізованої процедури управління ризиками.*

**Ключові слова:** економічний ризик, управління ризиками, функції ризик-менеджменту, принципи ризик-менеджменту.

**Постановка проблеми.** Питання управління ризиками набувають усе більшої актуальності. Ними займаються як на рівні підприємств, так і на рівні міжнародних організацій, таких як COSO (The Committee of Sponsoring

Organizations of the Treadway Commission), FERMA (Federation of European Risk Management Associations) та ін. Більшість положень загального ризик-менеджменту поширюється на управління економічними ризиками.

Так, COSO визнає одним із своїх завдань створення системи управління ризиками, зазначаючи при цьому, що в усьому світі в даний час визнають зв'язок між корпоративним управлінням, управлінням ризиками підприємства і продуктивністю об'єкта. В документах, що визначають діяльність COSO, стверджується, що необхідно працювати над поліпшенням процесів ідентифікації, аналізу та управління ризиками. У висновках щодо значення управління ризиками зазначається, що успішне управління ризиками призводить до більш високої продуктивності бізнесу і сприяє досягненню стратегічних та операційних цілей організацій [3].

Найбільш поширені в діяльності підприємств економічні ризики, які у більшості публікацій розглядаються як ризики, пов'язані із результатами діяльності.

Економічний ризик — це об'єктивно-суб'єктивна категорія у діяльності суб'єктів господарювання, що пов'язана з подоланням невизначеності та конфліктності в ситуації неминучого вибору. Вона відображає міру (ступінь) відхилення від цілей, від бажаного (очікуваного) результату, міру невдачі (збитків) з урахуванням впливу керованих і некерованих чинників, прямих та зворотних зв'язків стосовно об'єкта керування [1]. При управлінні ризиками підприємств значна увага приділяється філософії управління ризиками як сукупності загальних переконань і поглядів, що характеризують, яким чином підприємство бере до уваги ризик в усьому, що воно робить: від розробки і реалізації стратегії до його щоденної діяльності. Це знаходить своє відображення практично в усьому, що здійснює менеджмент при управлінні підприємством [4, с. 5].

Філософія управління ризиками, як і філософія управління підприємством, відображається в політиці, комунікаціях, прийнятті рішень. Вона є складовою корпоративної культури, оскільки визначає стандарти поведінки. Крім того, філософія управління ризиками є ключовою ланкою політики, впливає на показники ефективності діяльності підприємств.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питання характеристики й управління ризиками вивчається багатьма науковцями, серед яких найбільш відомі: А.П. Бобович [8], Т.А. Васильєва [5], П.І. Верченко, В.В. Вітлінський [1], Я.М. Кривич [5], А.С. Коновалов [2], С.В. Леонов [5], Т.Л. Мостенська [13, 14], О.В. Мороз [12], Л.М. Пилипенко, Н.С. Скопенко [14] та ін.

Узагальнення теоретико-методологічних підходів до визначення економічних ризиків здійснено О. С. Коноваловим, який розглядає економічні ризики з точки зору класичного, неокласичного, кейнсіанського, еволюційного та інформаційно-поведінкового підходів [2].

Узагальнюючи представлені теоретико-методологічні підходи, можна зробити висновок, що їх об'єднує визначення економічного ризику через відхилення фактичних і планових показників з урахуванням різних причин появи цих відхилень (наявність інформації, мінливість зовнішнього середовища, ймовірність умов відповідності планових і фактичних показників тощо).

*Таблиця 1. Теоретичні підходи до дослідження сутності економічного ризику, складено за [2, с. 11]*

Теоретико-методологічний підхід	Визначення економічного ризику	Теоретичне підґрунтя
Класичний	Економічний ризик ототожнюється з математичним очікуванням втрат і визначається як збиток, який може бути нанесений реалізацією того чи іншого рішення фірми	Ґрунтується на постулатах теорії ймовірності та припущенні про визначеність економічного середовища
Неокласичний	Економічний ризик розглядається як відхилення від поставлених фірмою цілей у ході її діяльності, а збиток, понесений нею — як наслідок цього відхилення	Побудований на математичному апараті та обліку динамічного аспекту діяльності фірми
Кейнсіанський	Економічний ризик — це суб'єктивно певна ймовірність умови відповідності планових і фактичних результатів діяльності фірми	Передбачає, що процеси в економіці відбуваються в умовах невизначеності, тому поведінка фірми ґрунтується на очікуваннях
Еволюційний	Економічний ризик — характеристика результатів діяльності фірми в умовах її адаптації до зовнішнього середовища, що відображає відхилення фактичних від планових показників	Економічні процеси розглядаються як спонтанні, відкриті, незворотні, їх результати не можуть бути відомі заздалегідь, невизначені
Інформаційно-поведінковий	Економічний ризик — можливість відхилення індивідуально-очікуваних результатів діяльності фірми від фактичних у рамках певного рівня інформаційної забезпеченості, а наслідком цього відхилення є збиток, понесений фірмою	Передбачає, що фірма раціональна, в економічній системі відсутнє досконале передбачення, очікування суб'єктів будуються на базі всієї доступної для них інформації, при цьому можлива інформаційна асиметрія

Таким чином, можна говорити про те, що зниження ймовірності настання ризикової ситуації можливо досягти за допомогою ефективного управління ризиками.

У межах ризик-менеджменту вирішуються три основні завдання:

- профілактика виникнення ризиків;
- мінімізація збитку, спричиненого ризиками;
- максимізація додаткового прибутку, який отримує суб'єкт господарювання внаслідок управління ризиками [5, с. 110].

**Мета дослідження.** Охарактеризувати чинники, які визначають якість управління економічними ризиками, принципи побудови, процедуру ризик-менеджменту і функції управління ризиками (базові та специфічні).

**Виклад основних результатів дослідження.** Попри значну кількість публікацій з ризик-менеджменту, єдиної точки зору на визначення управління ризиками в науковій і навчальній літературі не існує. Наведемо окремі визначення цієї дефініції.

Управління ризиками — це управління загрозами і можливостями для підприємств у межах допустимих величин ризику, що відіграє життєво важливу роль в успіху будь-якого бізнесу [6].

Управління ризиками — це процес, за допомогою якого виявляються (ідентифікуються) ризики, проводиться оцінка їх величини, здійснюється їх моніторинг і контролюються ризикові позиції, а також враховуються взаємозв'язки між різними категоріями ризиків [7].

Управління ризиком можна охарактеризувати як сукупність методів, прийомів і заходів, що дозволяють певною мірою аналізувати, оцінювати і прогнозувати настання ризикових подій, а також вживати заходів щодо виключення або зниження негативних наслідків настання таких подій [8].

Управління ризиками включає прогнозування можливості настання потенційно ризикової події та, відповідно, надає можливість вчасно вжити заходів щодо запобігання або зниження ступеня наслідків, що можуть настати від ризику, який не можна локалізувати [9].

Управління ризиком покликано забезпечити оптимальне для підприємця співвідношення прибутку (приросту ринкової вартості) та ризику, його прийнятний (допустимий) рівень [1, с. 119].

Вивчення різних точок зору на визначення управління ризиком надає можливість запропонувати управління ризиками розглядати як процес, що спрямований на передбачення та визначення можливих відхилень параметрів роботи підприємства від встановлених критеріїв ефективності управління при настанні ризикових ситуацій з метою зниження можливих фінансових втрат як у короткостроковій, так і довгостроковій перспективах.

Оскільки управління ризиками включає в себе цілий ряд управлінських дій, які стосуються різних площин діяльності підприємства, а, власне, сама процедура управління ризиками визначається стратегією та політикою розвитку підприємства, виникає потреба поглибленого вивчення цього виду управлінської діяльності та формалізації процесу управління ризиками. З огляду на це, управління ризиками можна розглядати з позиції створення організаційних орієнтирів, які дозволяють мінімізувати втрати підприємства як на етапі формування стратегії, так і в процесі її реалізації. Управління ризиками дозволяє здійснювати координування різних функціональних площин діяльності підприємства з метою мінімізації втрат та підвищення ефективності управлінських рішень.

Для забезпечення ефективності управління ризиками підприємство повинно використовувати формалізовану процедуру управління ризиками, яка забезпечить зменшення втрат і дозволить керівництву розробляти та реалізовувати організаційні заходи з управління ризиками.

Процедура управління ризиками в науковій літературі описується по-різному. Так, Т.А. Васильєва, С.В. Леонов, Я.М. Кривич виділяють такі основні етапи управління ризиками: виявлення джерел і причин ризиків, ідентифікація ризиків, оцінка ризиків, вибір методів впливу на ризик, застосування обраних методів, контроль і коректування результатів управління [5, с. 111].

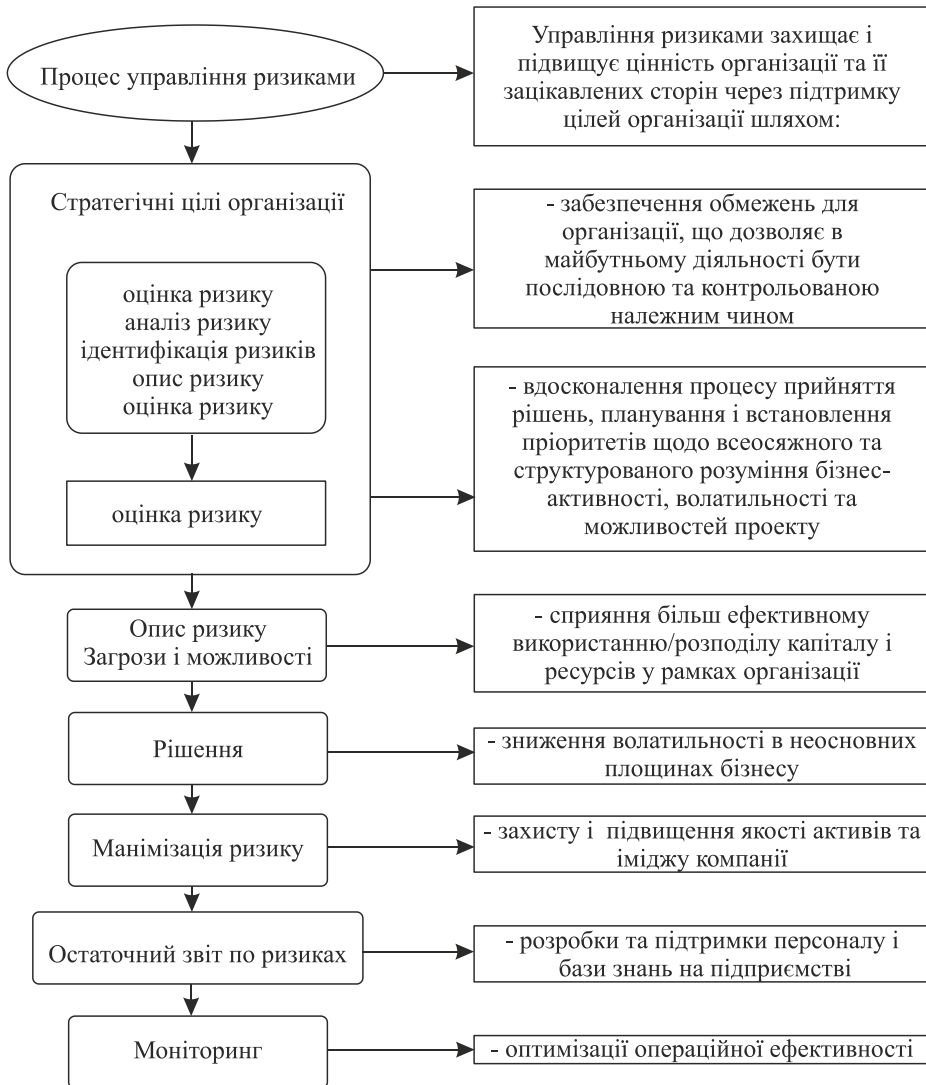
Інший підхід представлено в [7], де дані елементи системи управління ризиками, об'єднані у такій послідовності: виявлення ризику, оцінка ризику, контроль ризику, моніторинг ризику.

Більш розширений алгоритм управління ризиками наведено в [1; 10] (рис. 1, рис. 2). Алгоритм управління ризиками, запропонований FERMA [10], на відміну від підходу, запропонованого [1], першочерговим завданням при управлінні ризиками ставить необхідність підпорядкування ризик-менеджменту цілям підприємства. Такий підхід дозволяє підтримувати і захищати цілі підприємства засобами ризик-менеджменту, створює передумови для операційної ефективності, передбачає оцінювання впливу настання ризикової ситуації на діяльність функціональних площин підприємства. Попри привабливість запропонованого підходу у ньому відсутній аналіз можливих джерел виникнення ризику та способи подолання ризиків, що передбачено в алгоритмі, розробленому В.В. Вітлінським і П.І. Верченком [1]. Для забезпечення досягнення цілей при використанні процедури управління ризиками доцільно врахувати переваги представлених підходів, що забезпечить більшу ефективність при управлінні ризиками підприємств (рис. 3).



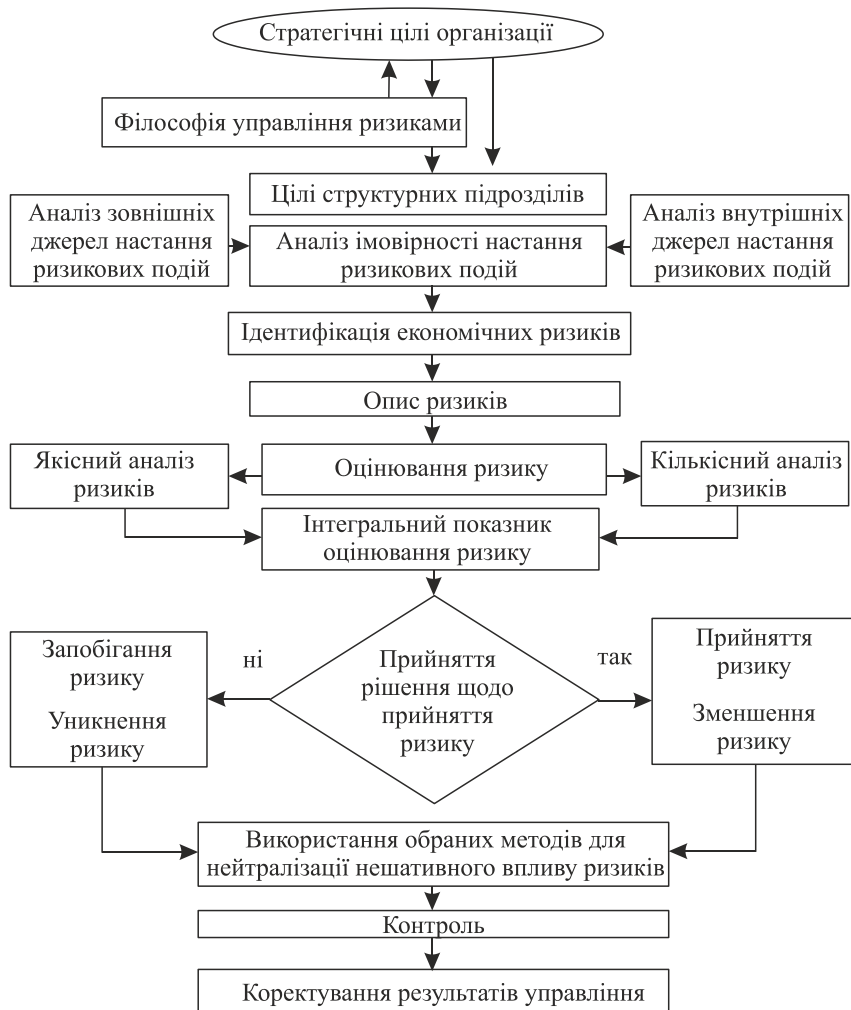
**Рис. 1.** Узагальнена блок-схема процесу управління ризиком [1, с. 120]

Ефективність управління ризиками значною мірою залежить від розуміння керівництвом підприємства стратегії управління ризиками та узгодженості оперативного управління ризиками з тактичними цілями діяльності підприємства. В цьому разі надзвичайного значення набуває рівень кваліфікації ризик-менеджера. Знання ним методик, методів, механізмів та інструментів ризик-менеджменту, здатність приймати управлінські рішення в умовах невизначеності, можливість передбачити розвиток ризикової ситуації визначають рівень втрат підприємства у разі настання ризикової події.



**Рис. 2. Процес управління ризиками [10, с. 5]**

Головним завданням управління ризиками є досягнення балансу між рівнем можливого зниження ризику і необхідними для цього витратами, які несе підприємство.



**Рис. 3. Процес управління ризиками на підприємстві, розроблено автором**

Якість управління економічними ризиками залежить від дії багатьох чинників, серед яких: наявність фахівців з ризик-менеджменту; наявність стратегії управління ризиками; ресурси, якими володіє підприємство для здійснення управлінського впливу при настанні ризикової ситуації; повнота та обсяг інформації щодо стану зовнішнього середовища та можливих змін у ньому, що можуть стати причиною ризикової події; ймовірність настання та розвитку ризикової події, впровадження в діяльність принципів управління ризиками та дотримання виконання функцій ризик-менеджменту.

Для забезпечення ефективності ризик-менеджменту важливим є розуміння принципів побудови управління економічними ризиками та дотримання цих принципів у практичній діяльності. Як правило, в літературі визначають такі принципи ризик-менеджменту, які повною мірою відносяться також до управління економічними ризиками:

- масштабності (максимізації) — врахування якомога більшої кількості сфер можливого виникнення ризиків;
- мінімізації збитків — мінімізація дії можливих ризиків та їх впливу на діяльність підприємства;
- адекватної реакції — реакція на дію чинників внутрішнього та зовнішнього середовища на зміни, що відбуваються, та розроблення заходів для підвищення ефективності ризик-менеджменту;
- розумного прийняття — прийняття обґрунтованого ризику підприємством.

Підвищення ефективності управління економічними ризиками забезпечить належне виконання функцій ризик-менеджменту. Так, Т. Васильєва розглядає такі функції управління ризиками: прогнозування; організація; контроль; регулювання; координація; мотивація [5, с. 111]. Інша точка зору представлена в [6], де зазначається, що ризик-менеджмент виконує функції, які включають у себе виявлення ризиків і їх опис, управління ризиками та фінансування ризиків, включаючи страхування.

На думку автора, управління ризиками побудоване як на виконанні базових, так і специфічних функцій менеджменту. До базових функцій відносяться традиційні функції менеджменту, на яких будується процесний підхід в менеджменті, і які можна визначити як суб'єктні: планування, організація, мотивація, контроль.

До специфічних функцій ризик-менеджменту можна віднести такі, що спрямовані на об'єкт ризик-менеджменту: виявлення ризиків, ідентифікація ризиків, аналіз ризиків, опис ризиків, управління ризиками, фінансування ризиків тощо. Оскільки об'єктом ризик-менеджменту при управлінні економічною діяльністю є сукупність економічних відносин та економічні результати економічної діяльності, то економічна складова ризикової ситуації у цьому разі набуває більшої значущості.

Першочергового значення при управлінні економічними ризиками набуває інформація, якою володіє ризик-менеджер або особа, яка приймає управлінські рішення. Своєчасність і необхідний обсяг інформації, що забезпечує здійснення моніторингу зовнішнього середовища й оцінювання стану внутрішнього середовища підприємства дозволяють здійснити оцінку ймовірності настання ризику та визначити втрати, які його супроводжують, що обґрунтовує ставлення до ризику з позиції економічної доцільності прийняття ризику.

Ресурси підприємства визначають можливість диверсифікації економічних ризиків і створюють передумови для зменшення прямих втрат при настанні ризикової події. При цьому витрати при прийнятті ризику не повинні перевищувати економічний ефект, який у результаті підприємство буде мати.

Залежно від розміру підприємства, диверсифікації його діяльності та ставлення власників до управління ризиками організацію діяльності з управління ризиками може здійснювати або спеціальний структурний підрозділ, або уповноважена особа з чітко окресленим колом повноважень і визначеною відповідальністю. Саме таким чином може бути реалізовано виконання функції організації при управлінні ризиками. Це дозволить своєчасно реагувати на непередбачувані події та приймати обґрунтовані управлінські рішення.



Реалізація функції контролю в управлінні економічними ризиками можлива через оцінювання ефективності заходів з управління ризиками. В цьому разі може йти про оцінювання якості організаційних, методичних, ресурсних та інших складових в управлінні ризиками.

На думку О.В. Тесак, необхідно оцінити чи були:

- порушення чіткої послідовності дотримання всіх запланованих заходів з управління ризиками;
- недофінансування реалізації затверджених заходів або порушення в термінах фінансування;
- недостатніми знання, навички та досвід в осіб, які здійснювали заходи з управління ризиками;
- випадки розголошення конфіденційної інформації, яка стосувалась прийнятих заходів;
- випадки відкритої або прихованої протидії здійсненню прийнятих заходів з боку певних власників (акціонерів), працівників або зовнішніх суб'єктів тощо [11].

### Висновки

Процедура управління економічними ризиками вимагає чіткого розуміння процесу, пов'язаного із запобіганням, ухиленням або прийняттям ризику. Формалізація процесу управління економічними ризиками на підприємствах надає можливість обґрунтованого прийняття рішень і визначення можливої вигоди або втрат при настанні ризикових подій.

### Література

1. Вітлінський В.В. Аналіз, моделювання та управління економічним ризиком: Навч.-метод. посібник для самост. вивч. дисц. / В.В. Вітлінський, П.І. Верченко. — Київ: КНЕУ, 2000. — 292 с.
2. Коновалов А.С. Экономический риск фирмы: сущность, типология, направления снижения / А.С.Коновалов. Дис. на соиск. уч. степени канд. экон. наук. по спец. 08.00.01 — Экономическая теория. — Воронеж, 2012. — 24 с.
3. COSO. Releases Enterprise Risk Management. — Integrated Framework [Електронний ресурс]. — Режим доступу: [http://www.coso.org/documents/PR\\_9-29-04\\_ERM-Integrated-Framework.pdf](http://www.coso.org/documents/PR_9-29-04_ERM-Integrated-Framework.pdf).
4. Enterprise Risk Management — Integrated Framework. — Global Operational Risk Director. — 2004. — 105 p. [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://www.macs.hw.ac.uk/~andrewc/erm2/reading/ERM%20-%20COSO%20Application%20Techniques.pdf>.
5. Економічний ризик: методи оцінки та управління [Текст]: навч. посібник / [Т.А. Васильєва, С.В. Леонов, Я.М. Кривич та ін.]; під заг. ред. д-ра екон. наук, проф. Т.А. Васильєвої, канд. екон. наук Я.М. Кривич. — Суми: ДВНЗ «УАБС НБУ», 2015. — 208 с.
6. A European vision of Risk Management. Federation of European Risk Management Associations [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://www.ferma.eu/app/uploads/2011/09/FERMA-Corporate-Brochure.pdf>.
7. Васюренко О.В. Банківський нагляд / О.В. Васюренко, О.М. Сидоренко. — Київ: Знання, 2011. — 502 с.
8. Бобович А.П. Риск-менеджмент в организации / А.П. Бобович // Потребительская кооперация. — 2005. — № 1(8). — С. 49—55.
9. Користін О.Є. Економічна безпека: навч. посіб. / О.Є. Користін, О.І. Барановський, Л.В. Герасименко та ін.; за ред. О.М.Джужі. — Київ: Алерта; КНТ; Центр учбової літератури, 2010. — 368 с.

10. A risk management standard.: Federation of European Risk Management Associations (FERMA). — 2003. — 15 p. [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://www.ferma.eu>.

11. Тесак О.В. Етапи оцінювання ефективності управління ризиками взаємовідносин промислового підприємства із суб'єктами внутрішнього та зовнішнього середовища. [Економічний ресурс]. — Режим доступу: [http://www.rusnauka.com/21\\_NTP\\_2011/Economics/10\\_90640.doc.htm](http://www.rusnauka.com/21_NTP_2011/Economics/10_90640.doc.htm).

12. Мороз О.В. Оптимальне управління економічними системами в умовах невизначеності та ризику: монографія / О.В. Мороз, А.В. Матвійчук. — Вінниця: УНІВЕРСУМ-Вінниця, 2003. — 177 с.

13. Мостенська Т.Л. Ризик-менеджмент як чинник забезпечення економічної безпеки підприємств / Т.Л. Мостенська, Ю.В. Білан, Т.Г. Мостенська // Актуальні проблеми економіки. — 2015. — Т. 170. — С. 193—199.

14. Скопенко Н.С. Ризик-менеджмент як інструмент управління господарським ризиком підприємства / Т.Л. Мостенська, Н.С. Скопенко // Вісник Запорізького національного університету: Збірник наукових статей. Економічні науки. — Запоріжжя: ЗНУ, 2010. — № 3(7). — С. 72—79.

## **ПРОЦЕДУРА УПРАВЛЕНИЯ ЭКОНОМИЧЕСКИМИ РИСКАМИ**

**Т.Г. Мостенская**

*Национальный университет пищевых технологий*

*Углубленное изучение управления рисками создает организационные ориентиры, которые позволяют минимизировать потери предприятия на этапах формирования стратегии и в процессе ее реализации. Управление рисками определяется стратегией и политикой развития предприятия и предоставляет возможность осуществлять координирование различных функциональных плоскостей деятельности предприятия, минимизировать потери и повысить эффективность управленческих решений. В статье описаны факторы, которые определяют качество управления экономическими рисками, принципы построения, процедура риск-менеджмента и функции управления рисками (базовые и специальные). Обоснован авторский подход к управлению рисками и охарактеризован каждый этап формализованной процедуры управления рисками.*

**Ключевые слова:** *экономический риск, управление рисками, функции риск-менеджмента, принципы риск-менеджмента.*