

УДК 658:519.21

## ОСОБЛИВОСТІ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНИМИ РИЗИКАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ

Корнієнко Ю.Ю., Тищенко А.Ю.

## FEATURES OF THE ENTERPRISE ECONOMIC RISK MANAGEMENT PROCESS

Kornienko Y.Y., Tyshchenko A.Y.

*У статті наведено основні етапи політики управління ризиками на підприємстві. Визначено принципи управління ризиками на підприємстві. Розглянуто загальні підходи до процесу управління економічними ризиками. Сформовано категорії методу управління ризиком. Представлено способи контролю за ризиками. Досліджено механізм розв'язання проблеми ризику. Наголошено засоби фінансування ризику як відшкодування можливих збитків. Обґрунтовано фактори кількісного оцінювання ризику як методу визначення оптимальної стратегії поведінки, прийняття адекватних рішень про діяльність підприємства в умовах економічних ризиків.*

**Ключові слова:** процес управління ризиком, контроль ризику, ступінь ризику, зовнішнє страхування, диверсифікація, оцінювання ризику, фінансування ризику.

**Постановка проблеми.** В ринкових умовах господарювання наявність ризику неминуча, причому чим вищий ризик, тим більший можливий прибуток. Нині як світовий, так і локальний ринки стають все більш нестабільними. У цих умовах менеджер, що уникає ризикованих рішень, стає не вигідним і навіть небезпечним для підприємства, прирікає його на застій і втрату конкурентоспроможності. Із розширенням діапазону ризикованих ситуацій управління економічними ризиками на підприємстві стає об'єктивно необхідним і дуже важливим елементом управління.

Головною особливістю будь-якої цілеспрямованої діяльності є її здійснення відповідно до прийнятих планів, заздалегідь обміркованих задумів. Суб'єкт управління спочатку досліджує, яким впливам піддаються прогнозовані дії, тобто які фактори і якою мірою впливають на очікуваний результат. Ці зміни, а також зіставлення прогнозованих заходів і можливого впливу різних факторів на діяльність підприємства допомагають визначити її мету й очікуваний результат. У процесі планування відносно простим завданням є вимірювання таких впливів, причини яких зрозумілі, заздалегідь відомі і які обов'язково настануть у результаті прогнозованих дій, тобто їх настання є функцією (наслідком) цих

дій. Однак кількість подібних факторів, що прямо чи побічно впливають на результати господарської діяльності підприємства (фірми), обмежена. Тому необхідно постійно проводити моніторинг зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства для того, щоб вчасно виявляти невраховані, стохастичні впливаючі фактори і оперативно реагувати на них. У законодавствах провідних країн світу підприємництво визначено як діяльність, що її здійснюють в умовах ризику. Це означає, що ризику у всіх ситуаціях не можна уникнути, його тільки можна зменшити до певних меж або відмовитися від нього. Але як, до яких меж і в яких випадках – це проблема, над якою ламають голову дослідники з усього світу. Усе це переконує в тому, що процес управління економічними ризиками на підприємстві потрібно вивчати. Причому ця проблема невичерпна через постійне поповнення переліку ризикових ситуацій.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Вивченню проблем процесу управління економічними ризиками завжди приділялася значна увага з боку вітчизняних та зарубіжних вчених. Дослідженню питань управління економічними ризиками на підприємстві були присвячені роботи Дж. Мілла, Г.Марковича, В. Шарпа, Дж. Линтнера, А.Маршалла, А. Пігу, Дж.М. Кейнса, О.І. Ястремського, П. Бернштейна, В.В.Вітлінського, В.В. Тарановського, А.Б. Камінського, В.Н.Глазунова та інших. Вони приділяли значну увагу теоретичним розробкам програми управління ризиками і пов'язаних з цим процесом питань, а також проблемам взаємозв'язку успіху і ризику. Однак сучасна економіка передбачає застосування найбільш передових форм аналізу функціонування процесу відтворення. Однією з таких форм є управління ризиками.

**Метою статті** є дослідження особливостей процесу управління економічними ризиками на підприємстві як об'єктивно необхідним і дуже важливим елементом управління.

**Матеріали і результати дослідження.** Процес управління економічними ризиками – це ціле-

спрямований розвиток підприємства з мінімізацією втрат. Він залежить від оптимальної стратегії в умовах ризиків окремого виробника на мікрорівні та від центральних органів управління державою на макрорівні. До політики управління економічними ризиками слід включати такі основні етапи: визначення стратегії ризику; визначення меж ризику; оцінювання ризику. Стратегія ризику складається з мети і завдань виробника, обсягу, видів і принципів управління. Мета і завдання визначаються постійно мінливим зовнішнім економічним середовищем, в якому доводиться працювати підприємству. В умовах гіперінфляції, політичної й економічної нестабільності слід дотримуватися визначених принципів управління економічними ризиками:

передбачення можливих збитків або ризикованих ситуацій, що приносять збитки, вимірювання ризику, прогнозування майбутніх втрат, тобто визначення й оцінювання зон ризику;

координування контролю ризику по всій виробничій структурі, економічне стимулювання зменшення ризику, моніторинг, тобто контроль за ризиками;

використання ресурсів, підтримка стратегії «надзвичайних обставин», страхові заділи, тобто фінансування ризику [4].

Визначення меж ризику припускає побудову деяких обґрунтованих діапазонів зміни величини ризику, що можуть бути використані менеджерами під час вибору тієї чи іншої стратегії розвитку. Так як підприємство не може уникнути ризику, то у нього залишається право вибору обсягу ризику та його виду, що враховує напрямок роботи підприємства. Під час формування таких діапазонів стикаються з областю ризику – зоною загальних втрат ринку, в межах якої втрати не перевищують граничного значення встановленого рівня ризику.

Оцінювання ризику проводиться різними методами. Від правильного вибору методу розрахунку ризику залежить правильність оцінювання прогнозованих втрат. Кожна сфера застосування інтересів підприємств має властиві тільки їй методи розрахунку ризику, що найбільше відповідають цій специфіці (наприклад, метод оцінювання капітальних активів, метод чутливості ринку). Але є і загальні методи, за допомогою яких можна розраховувати величину ризику незважаючи на особливості предметної області підприємств. До таких методів можна віднести: статистичний, аналіз доцільності витрат, метод експертних оцінок, аналітичний, метод аналогів.

Кожен суб'єкт управління (менеджер, управлінська команда) обирає конкретний спосіб (суперпозицію способів) управління ризиками залежно від специфіки своєї діяльності, обраної маркетингової стратегії тощо. Процес управління економічним ризиком передбачає такі загальні підходи:

використання всіх можливих (допустимих з моральної та правничої точок зору) засобів для того, щоб уникнути чи знизити ступінь ризику, який пов'язаний зі значними (катастрофічними) збитка-

ми;

контроль ризику, коли немає можливості уникнути його цілком (якщо це суттєвий ризик), оптимізація ступеня ризику чи максимально можливе зниження обсягів та ймовірності можливих збитків;

свідоме прийняття (збереження) чи навіть збільшення ступеня ризику у випадку, коли це має сенс.

Процес управління ризиком покликаний забезпечити відповідний механізм розв'язання (подолання) проблеми ризику [3]. Обираючи певний спосіб розв'язання проблем, пов'язаних з економічним ризиком, яким обтяжена певна діяльність, менеджер або підприємець повинен керуватися механізмом розв'язання проблеми ризику, що передбачає:

недоцільно ризикувати більше, ніж це дозволяють власні засоби (капітал тощо);

недоцільно ризикувати більшим заради меншого;

необхідно заздалегідь піклуватися про можливі (ймовірні) наслідки ризику (тобто треба завжди думати про наслідки ризику);

позитивне рішення приймається лише у разі відсутності сумнівів;

за наявності сумнівів приймається негативне рішення;

не можна думати, що існує тільки одне рішення проблеми, можливо, є й інші варіанти. Тому процес управління економічними ризиками на підприємстві здійснюється за допомогою таких засобів: попередження (запобігання) виникненню ризику; прийняття ризику; оптимізація (чи зниження) ступеня ризику.

У процесі управління економічним ризиком особливий інтерес становить механізм оцінювання ризику, тому що без знання об'єктивних масштабів ризику неможливо приймати адекватні управлінські рішення в його умовах. До оцінювання ризику існують два підходи – якісний і кількісний.

Завдання якісного оцінювання ризику – визначити можливі види ризику, оцінити принциповий ступінь їх небезпеки і виділити фактори, що впливають на рівень ризику. Як правило, якісний аналіз підприємницького ризику проводиться на стадії розробки бізнес-плану [1].

Кількісне оцінювання ризику полягає у наданні ризику числового значення. Кількісне оцінювання ризику значно складніше. Воно визначається: видом діяльності, що аналізується; постановкою проблеми; ставленням особи, яка приймає рішення, до ризику; доступністю інформації, що характеризує ризик; кількістю часу, відведеного для ухвалення рішення; професійною підготовкою керуючої особи; факторами, що створюють ризик. Серед цих факторів виділяють контрольовані і неконтрольовані. Контрольовані слід виявляти на етапі якісного оцінювання і надавати контроль, після чого ризик, як такий, зникає. Якщо можна усунути ризик, то навіщо ж ризикувати? Ризикову ситуацію створюють неконтрольовані фактори, тобто непередбачувані зацікав-

леній стороні. Неконтрольовані фактори поділяються на невизначені і випадкові. Для невизначених факторів ймовірнісні судження про них відсутні. У кращому разі можливі наслідки підтверджуються завданням діапазонів зміни їхніх числових значень. Якщо ризик створюється невизначеними факторами, то кількісно оцінити його надзвичайно важко. У цьому випадку застосовуються методи визначення оптимальної стратегії поведінки в умовах ризику, породженого невизначеністю: класична теорія ігор, теорія статистичних рішень та ряд інших методів, що складають загалом теорію дослідження операцій. Якщо ж ризик створюється випадковими факторами, то питання про те, що прийняти за міру ризику, залежить від конкретної задачі.

На сьогодні зустрічаються різні підходи до кількісного оцінювання ризику. Загалом вони поділяються на об'єктивні та суб'єктивні. Об'єктивні – це ті, які використовують характеристики випадкових процесів, отримані на основі даних, що не залежать від думки конкретної особи. Суб'єктивні методи базуються на експертних оцінюваннях ризику. Серед кількісних методів виділяють оцінювання ризику в абсолютному і відносному вираженні. В абсолютному вираженні ризик вимірюється іменованими величинами, наприклад, частотою чи розмірами можливих збитків у грошовому еквіваленті. У відносному вираженні ризик вимірюється різними необмеженими показниками, що є відношенням двох або кількох іменованих величин.

Тривала практика діяльності людства в умовах ризику призвела до усвідомлення того, що неможливо запропонувати єдину міру ризику, яку можна застосувати для всіх випадків. У практичних ситуаціях, особливо в умовах доступності різних видів інформації, корисно проаналізувати кілька видів оцінювання ризикової ситуації і вибрати найбільш прийнятний варіант, зваживши всі показники ризику. Щоб кількісно визначити величину ризику, необхідно знати всі можливі наслідки якої-небудь окремої події та ймовірність її настання. Ймовірність означає можливість одержання визначеного результату. Стосовно економічних задач методи теорії ймовірностей зводяться до визначення ймовірності настання події і до вибору з можливих подій оптимальної.

Отже, на етапі вибору методу управління економічним ризиком методи поділяються на дві категорії – контроль за ризиком і фінансування ризику. Рішення про те, який з методів управління ризиком вибрати, приймає особа, відповідальна за прийняття рішень. Іноді виявляється, що найкращим рішенням може бути поєднання відразу кількох методів. Контроль за ризиком інакше називають методом мінімізації збитків [2]. Він може здійснюватися такими способами: диверсифікація, спосіб ухиляння від ризику, запобігання збиткам, мінімізація втрат, передача контролю за ризиком.

Диверсифікація – це інвестування коштів у більш ніж один вид активів. Диверсифікація у підп-

риємництві полягає у розподілі зусиль і капіталовкладень між різними видами діяльності. Диверсифікація може здійснюватися в часі й у просторі. Диверсифікація у часі – докладання зусиль не одночасно до всіх можливих напрямів, а послідовно. Скажімо, запланувати освоєння випуску кількох видів товарів, але розподілити досягнення цього на певному відрізку часу і не всі відразу. Диверсифікація у просторі – розподілення зусиль на значній території. Наприклад, створення підрозділів підприємств, банків, страхових компаній тощо у різних населених пунктах можна віднести до просторової диверсифікації. Розрізняють також концентричну і горизонтальну диверсифікації. Концентрична диверсифікація належить до вже освоєних видів діяльності, горизонтальна – до нових. Так, поповнення асортименту виробами, подібними до товарів, які вже виробляються підприємством, є концентричною диверсифікацією. Освоєння ж випуску виробів, несхожих на товари, які підприємство вже виробляє, є горизонтальною диверсифікацією.

Спосіб ухиляння від ризику – відмова від справи, пов'язаної з ризиком. Наприклад, відмова від підприємницької діяльності, пов'язаної з великою ймовірністю втрат, небажання мати справу з партнером, якому не довіряєш. Це найбільш простий та радикальний спосіб зниження ризику. Він дає змогу повністю уникнути можливих втрат, але не залишає надій на одержання бажаного результату.

Запобігання збиткам – це шлях проведення заходів, що дозволяють звести до мінімуму ймовірність деяких збитків (наприклад, організація дієвої охорони виробництва, інвестування коштів у безризикові цінні папери - державні облигації).

Мінімізація втрат – це вжиття заходів, що дають можливість знизити ймовірність настання несприятливого випадку чи величину збитку до мінімально можливої. Найчастіше мінімізація ризику досягається за допомогою різних запобіжних заходів, під якими розуміють протипожежні заходи, методи посилення безпеки будинків і споруд, встановлення систем контролю й оповіщення, навчання персоналу способам поведінки в екстремальних ситуаціях, дотримання всіх технологічних правил під час виробництва товарів, організацію необхідних запасів сировини тощо. Іноді диверсифікацію не виділяють як окремих метод управління ризиком, а розглядають як один із методів мінімізації затрат. Існує один досить часто застосовуваний метод мінімізації втрат шляхом поділу (сегрегації) або об'єднання (комбінації) ризиків. Поділ ризиків здійснюється, як правило, за рахунок поділу активів фірми. Суть поділу – скорочення максимально можливих втрат за одну подію, але збільшення кількості ризикованих подій. Активи можна розділити двома способами: фізичний поділ самих активів та поділ власності.

Передача контролю за ризиком передбачає відмову від участі в ризикованому заході (але не від самого заходу) за рахунок залучення іншої сторони. Наприклад, найняти субпідрядника, передати ризик

за зберігання вантажу перевізнику. Можна виділити такі причини, за якими передача ризику вигідна як для сторони, що передає, так і для приймаючої сторони:

втрати, які є великими для сторони, що передає, можуть бути незначними для приймаючої сторони;

приймаюча сторона може знати кращі способи і можливості для зменшення можливих втрат;

приймаюча сторона може перебувати у кращій позиції для зменшення втрат або контролю за ризиком.

Основний спосіб передачі підприємницького ризику здійснюється шляхом укладання контракту [5]. Під час цього використовуються такі види контрактів: будівельні контракти, орхїєнда, контракти на перевезення і зберігання вантажу, контракти продажу, обслуговування, постачання, контракт-поручительство, договір факторингу, біржові угоди. Передача контролю за ризиком — не обов'язково найбільш безпечний і ефективний спосіб мінімізації ризику. Приймаюча сторона може не тільки не мати достатніх коштів для покриття можливих втрат, а також, як правило, вона не має ефективних важелів для зниження рівня ризику, оскільки бере відповідальність за майно, яке їй не належить. Тому, передаючи ризик, підприємство має враховувати такі чинники:

розподіл ризику між сторонами має бути чітким і недвозначним;

рішення про передачу контролю за ризиком має прийматися на базі критерію ефективності порівняно з аналогічними за надійністю методам мінімізації ризику;

приймаюча сторона повинна мати можливість оперативно виконувати взяті на себе зобов'язання;

приймаюча сторона повинна мати значні повноваження для зменшення збитків і контролю за ризиком і якнайкраще використовувати ці повноваження;

ризик має передаватися за ціною, що влаштовує обидві сторони.

До фінансування ризику вдаються у тому випадку, коли безумовно мають у своєму розпорядженні певні гроші. Фінансування ризику означає відшкодування можливих збитків і може здійснюватися двома способами: прийняття ризику і передача ризику.

Прийняття ризику — це принципова згода на відшкодування збитків за рахунок власних коштів. При цьому деякі ризики приймаються тому, що вони неминучі, інші тому, що несуть у собі потенціал можливого прибутку. Приймаючи підприємницький ризик, слід враховувати такий момент: втрати, які легко передбачити і прорахувати (поломка устаткування, дрібні крадіжки, помилки персоналу), потрібно вважати оперативними витратами, а не збитками у результаті дії ризику. Тому прийняття ризику може бути двох видів: заплановане і незаплановане. У запланованому випадку прийняття ризику втрати

покриваються з поточного доходу, якщо в цілому вони невеликі. У цьому випадку часто вдаються до так званого самострахування, тобто створення власних резервних фондів для покриття можливих збитків шляхом накопичення коштів. Самострахування доцільне тоді, коли вартість майна, що залишається на свій ризик, невелика, порівняно з майновими і фінансовими критеріями всього бізнесу, а ймовірність збитків дуже мала. Під час незапланованого прийняття ризику фірмі доводиться покривати втрати з усіх ресурсів, що залишилися. Якщо втрати великі, можливе скорочення розміру фірми і навіть припинення її діяльності. Прийняття ризику не завжди означає відмову від будь-яких дій, спрямованих на зменшення збитків. До заходів, що використовують під час збереження існуючого рівня ризику, можуть також належати: одержання кредитів і державних дотацій, випуск акцій та інші заходи, необхідні для компенсації збитків.

Передача ризику — це передача відповідальності за ризик третім особам за збереження існуючого рівня ризику. Для цього призначено страхування. Мета страхування полягає у забезпеченні відшкодування всіх чи частини збитків за рахунок грошових фондів, що спеціально формуються. Його слід застосовувати для запобігання поодиноким непередбачуваним небезпекам, що не залежать від діяльності підприємницької структури чи конкретної особи, таким як: стихійні лиха, пожежі, аварії, акти вандалізму, викрадення автотранспорту, розбійні напади тощо. У принципі, страхування належить до методу передачі ризику за допомогою укладання контракту. У ролі приймаючої сторони виступає страхова компанія. З усіх форм передачі ризику страхування найбільше відповідає ідеальним умовам, які висуваються до приймаючої сторони, а саме:

страхова компанія є спеціалізованою фірмою, а тому має можливість оперативно виконати взяті на себе зобов'язання;

страхова компанія наділена значними повноваженнями для зменшення збитків і контролю за ризиком і може якнайкраще (належним чином) використовувати ці повноваження;

страхова компанія може приймати ризик за виправданою, добре прорахованою ціною.

**Висновки.** Отже, оптимальна стратегія в умовах ризиків визначається постійно мінливим зовнішнім економічним середовищем, в якому доводиться працювати підприємству. Рівень ризику, пов'язаного з тією чи іншою подією, постійно змінюється. Джерелом цього є динамічний характер зовнішнього оточення. Це змушує підприємство постійно уточнювати своє місце на ринку і проводити оцінку ризику подій, тобто, вибирати оптимальну стратегію свого розвитку. Повністю уникнути економічного ризику виробник не може, тому завдання оптимальної стратегії полягає у виборі обсягу і виду ризику, що може собі дозволити підприємець, а також у дотриманні визначених принципів управління ризиками в умовах гіперінфляції, політичної й еко-

номічної нестабільності.

Таким чином, процес управління економічними ризиками на підприємстві – одна з найважливіших сфер сучасного управління. Цілі, які ставить особа чи суб'єкт підприємництва, так чи інакше вступають у суперечність із можливими ризиками, що будуть супроводжувати повсякденну діяльність. Розв'язати цю суперечність можна тільки за умови професійного управління економічним ризиком.

#### *Л і т е р а т у р а*

1. Вітлінський В.В., Верченко П.І. Аналіз, моделювання та управління економічним ризиком. - К.: КНЕУ, 2000. - 354 с.
2. Камінський А. Б. Економічний ризик та методи його вимірювання: Навч. посіб. - К.: Козаки, 2002. - 120 с.
3. Клебанова Т.С., Раєвнева Е. В. Теория экономического риска. - Х.: ИНЖЭК, 2003. - 153 с.
4. Машина Н.І. Економічний ризик та методи його вимірювання: Навч. посібник. - К.: Центр навчальної літератури, 2003. - 188 с.
5. Ястремський О. І. Моделювання економічного ризику. - К.: Либідь, 1992.- 174 с.

#### **References**

1. Vitlins'kij V.V., Verchenko P.I. Analiz, modeluvannja ta upravlinnja ekonomichnim rizikom. - K.: KNEU, 2000. - 354 s.
2. Kamins'kij A.B. Ekonomichnij rizik ta metodi jogo vimirjuvannja: Navch. posib. - K.: Kozaki, 2002. - 120 s.
3. Klebanova T.S., Raevneva E.V. Teorija jekonomicheskogo riska. - X.: INZhJeK, 2003. - 153 s.
4. Mashina N.I. Ekonomichnij rizik ta metodi jogo vimirjuvannja: Navch. posibnik. - K.: Centr navchal'noї literaturi, 2003. - 188 s.
5. Jastrem'skij O.I. Modeljuvannja ekonomichnogo riziku. - K.: Libid', 1992. - 174 s.

**Тищенко А.Ю., Корниенко Ю.Ю. Особенности процесса управления экономическими рисками на предприятии**

*В статье приведены основные этапы политики управления рисками на предприятии. Определены принципы управления рисками на предприятии. Рассмотрены*

*общие подходы к процессу управления экономическими рисками. Сформированы категории метода управления риском. Представлены способы контроля за рисками. Исследован механизм решения проблемы риска. Отмечены средства финансирования риска в качестве возмещения возможных убытков. Обоснованы факторы количественного оценивания риска как метода определения оптимальной стратегии поведения предприятия в условиях экономических рисков.*

**Ключевые слова:** *процесс управления риском, контроль риска, степень риска, внешнее страхование, диверсификация, оценка риска, финансирование риска*

**Tyshchenko A.Y., Kornienko Y.Y. Features of the enterprise economic risk management process.**

*The main steps of the risk management policy at the enterprise are studied. The principles of risk management at the enterprise are defined. The common approaches to the economic risk management process are considered. The methods of risk control are represented. The mechanism of the problem of risk solving is investigated. Means of risk financing as a compensation for any possible losses are defined. The factors of a quantitative risk assessment are explained as method of determining the optimal strategy of behavior, adequate decision making on the activities of the enterprise in terms of economic risks.*

**Keywords:** *the risk management process, risk control, degree of risk, external insurance, diversification, risk assessment, risk financing*

**Корнієнко Юлія Юрїївна** – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри обліку і аудиту Східноукраїнського національного університету ім. Володимира Даля.

**Тищенко Артем Юрїївич** – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри міжнародної економіки Східноукраїнського національного університету ім. Володимира Даля.

**Рецензент:** Рамазанов С.К доктор економічних наук, доктор технічних наук, професор, завідувач кафедри економічної кібернетики Східноукраїнського національного університету ім. Володимира Даля, м. Луганськ, Україна.

Стаття подана 26.11.2013