

ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ В ПРОЦЕСІ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА

У статті викладено сутність управління ризиками як системи. Запропоновано схему організації його як процесу, процедури визначення рівня ризику та імовірності ризикової ситуації. Обґрунтовано модель управління ризиками, ризик-позицію, стратегію та способи зниження ризиків торговельного підприємства в процесі його стратегічного розвитку.

The article presents the essence of risk management as a system. The scheme of its organization as a process, procedures of risk level determination and probability of risk situation are offered. Risk management model, risk position, the strategy and methods of trade enterprise risks decline in the process of its strategic development are grounded.

Постановка проблеми у загальному вигляді. Функціонуючи в мінливих умовах зовнішнього середовища, майбутній розвиток ситуацій, кінцеві результати господарських операцій торговельних підприємств спрогнозувати дуже складно, оскільки прийняття рішень в економіці на всіх рівнях управління відбувається в умовах неоднозначності, неможливості точного прогнозування подій, неповної чи недостовірної інформації, що пояснюється існуванням певного рівня невизначеності зовнішнього середовища, яка призводить до виникнення у діяльності підприємства ризикових ситуацій. Зниження негативного впливу цих ситуацій на ефективність функціонування та стратегічний розвиток торговельного підприємства можливе за умов формування системи управління ризиками.

Аналіз досліджень і публікацій останніх років. Проблеми формування системи управління ризиками на підприємствах, способи ідентифікації, оцінки та мінімізації ризиків господарської діяльності розглянуто у наукових роботах багатьох учених: І. Т. Балабанова, І. А. Бланка, В. В. Вітлінського, В. А. Глущенко, П. Г. Грабового, Л. І. Донець, С. М. Клименко, Г. Б. Клейнера, М. Г. Лапусти, Л. Л. Маханця, Дж. П. Моргана, С. І. Наконечного, К. Г. Романова, Є. Н. Станиславчика, С. Я. Петрової, І. М. Потравного, Н. П. Тихомирова, Е. А. Уткіна, Н. В. Хохлова, Д. А. Штефаніча та інших.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Недостатньо вирішеними з означеної проблематики залишаються питання ідентифікації видів ризиків, способів їх оцінки та зниження, а також формування ефективної системи управління ризиками в процесі стратегічного розвитку торговельних підприємств з урахуванням специфіки їх діяльності.

Постановка завдання. Метою статті є обґрунтування теоретико-методичних положень щодо формування системи управління ризиками в процесі стратегічного розвитку торговельного підприємства в мінливих умовах зовнішнього середовища.

Виклад основного матеріалу дослідження. У зарубіжних країнах менеджмент ризиків господарювання вже давно став невід'ємною складовою системи управління підприємством у цілому. Адже ґрунтовний аналіз, проведення ідентифікації, оцінки та подальшого коригування ступеня ризику необхідні для: прийняття стратегічних, інноваційних, інвестиційних рішень; прогнозування кон'юнктури ринку, маркетингових досліджень; проведення кредитної політики; формування та оптимізації діагностики портфеля цінних паперів [1, с.222].

Оскільки ризик є економічною категорією, на його ступінь можна впливати через формування та реалізацію стратегії, використання певних засобів, принципів, тобто через створення своєрідного механізму управління ризиками – ризик-менеджменту. У науковій

літературі з проблем управління ризиками можна виділити такі найпоширеніші трактування цього явища:

- спеціальна сфера діяльності підприємства [2, с.15];
- багатоступінчатий процес, який включає розробку загальної філософії управління ризиками на підприємстві, їх виявлення, аналіз, оцінку і має на меті зменшення та нейтралізацію негативних наслідків [3, с.21];
- розробка та реалізація різноманітних методів, рекомендацій, заходів, які дають можливість спрогнозувати появу ризику та зменшити його ступінь;
- процес впливу на суб'єкт господарської діяльності, який забезпечує: максимально широкий діапазон охоплення можливих ризиків, їх обґрунтоване прийняття, зведення ступеня впливу ризиків на суб'єкт до мінімуму, розробку стратегії поведінки цього суб'єкта у випадку реалізації конкретних видів ризиків;
- сукупність трьох складових: цілепокладання (вибір цілей), ризик-маркетинг (вибір інструментів управління ризиками), ризик-менеджмент (підтримання балансу в трикутнику «люди-цілі-ресурси» в процесі досягнення поставлених цілей з використанням обраних інструментів) [1, с.222–223].

З наведених визначень, можна зробити висновок, що поняття «управління ризиками» є більш широким, ніж поняття «ризик-менеджмент», оскільки останнє є складовою частиною управління ризиками. Однак у більшості випадків учені ототожнюють ці два поняття, оскільки змістовне наповнення їх сутності та складових надає підстави стверджувати, що управління ризиками та ризик-менеджмент є тотожними між собою. Тому в межах цього дослідження, управління ризиками (або ризик-менеджмент) буде розглядатися як сукупність дій економічного, організаційного, технічного характеру, спрямованих на встановлення видів, факторів, джерел ризику, оцінку величини, розробку та реалізацію заходів щодо зменшення його рівня та запобігання можливим негативним наслідкам [4, с.59–60].

Відповідно до сучасної концепції управління ризиками ризик-менеджмент можна розглядати як систему чи як процес. Як система управління ризик-менеджмент включає: об'єкти управління – керовану підсистему; суб'єкти управління – керівну підсистему. Взаємодія об'єктів і суб'єктів управління в ризик-менеджменті може здійснюватися тільки за умови інформаційного забезпечення (наявності статистичних, інформаційних, комерційних даних) [1, с.224].

Формуючи систему ризик-менеджменту в процесі стратегічного розвитку торговельного підприємства, доцільно визначитися безпосередньо з видами ризиків, які виступають об'єктами управління. Пропонується в якості основних виділяти ризик зниження ефективності функціонування торговельного підприємства, а також ризики, пов'язані з процесом впровадження стратегічних змін. До об'єкту управління системи ризик-менеджменту окрім самих ризиків, відносяться фактори ризиків, безпосередньо рівень ефективності функціонування підприємства, а також економічні відносини між суб'єктами в процесі стратегічного розвитку [1, с.225].

Керівна підсистема ризик-менеджменту представлена спеціальною групою людей (фінансові менеджери, ризик-менеджери, фахівці зі страхування та інші), яка здійснює цілеспрямоване функціонування об'єкта управління, використовуючи різні прийоми і способи управлінського впливу, тим самим, забезпечуючи цілеспрямоване та безперервне функціонування підприємства та успішну реалізацію стратегічних змін [1, с.226].

Управління ризиками в процесі стратегічного розвитку торговельного підприємства охоплює комплекс заходів, спрямованих на забезпечення високого рівня ефективності функціонування підприємства та мінімізацію (чи майже повне усунення) можливих утрат (збитків) у процесі здійснення тих або інших стратегічних змін. Узагальнення наукових поглядів та власні міркування дали змогу побудувати схему управління ризиками в процесі стратегічного розвитку торговельного підприємства (рис. 1).

На першому етапі визначаються цілі, характер та напрями стратегічного розвитку торговельного підприємства, тобто його рівень, який необхідно одержати.

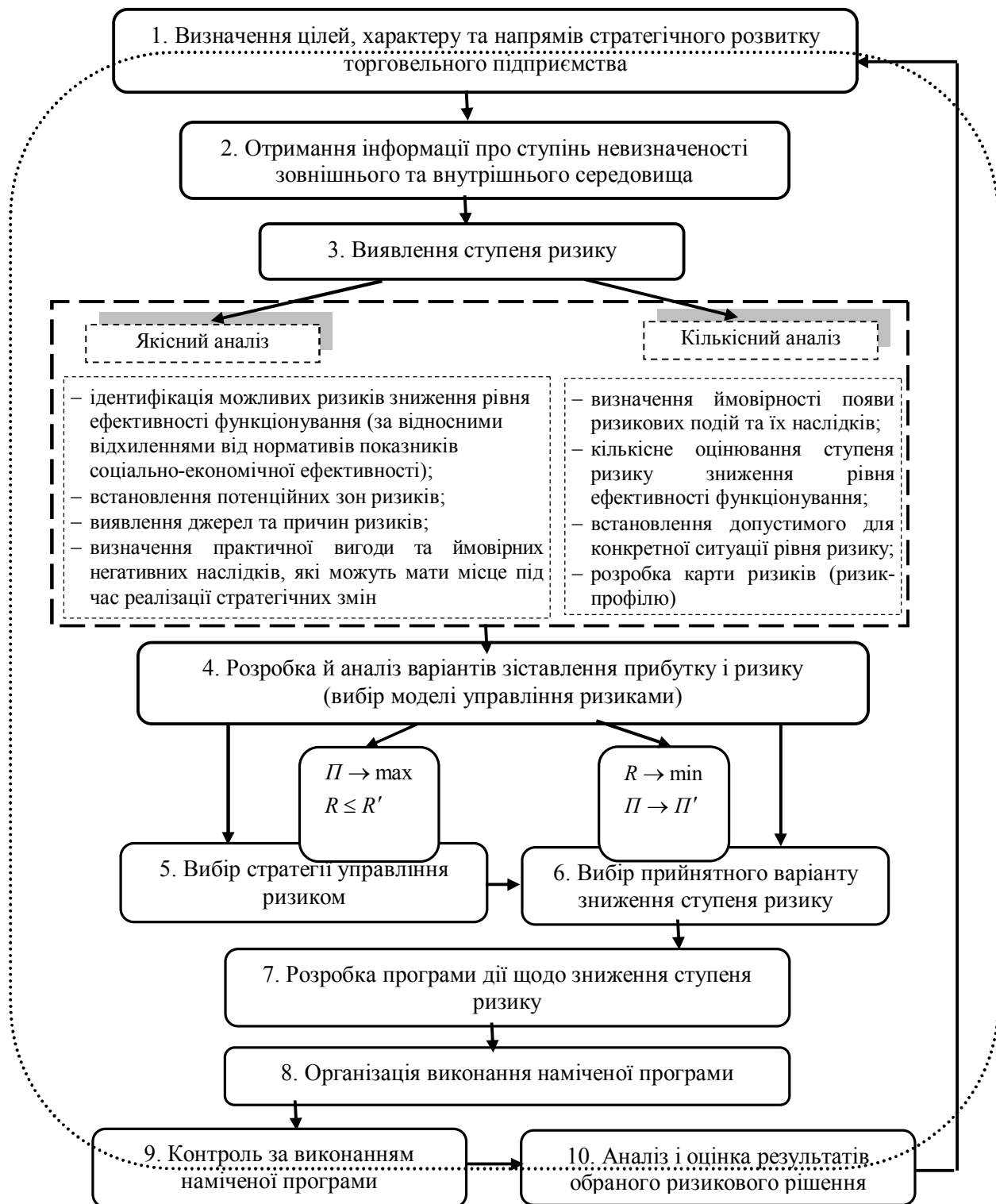


Рис. 1. Схема організації управління ризиками в процесі стратегічного розвитку торговельного підприємства [3, с.264]

Другий етап – одержання інформації про ступінь невизначеності зовнішнього та внутрішнього середовища. На основі аналізу такої інформації і з урахуванням міри ризику можна правильно визначити ймовірність появи ризикованої події, знайти ступінь ризику й оцінити його вартість.

Третій етап передбачає визначення ступеня ризику на основі якісного та кількісного аналізу. Якісний аналіз включає виявлення всієї сукупності ризиків, їх джерел та причин. Кількісний аналіз ризиків торговельного підприємства передбачає, насамперед, визначення

ймовірності появи ризикової події та безпосереднє кількісне оцінювання ступеню ризику, а також встановлення допустимого для конкретної ситуації рівня ризику (порівняння зі шкалою градації рівня ризику) та побудова ризик-карти, яка являє собою співвідношення між імовірністю появи ризикової події та рівнем відповідного ризику [5, с.254].

На четвертому етапі на основі наявної інформації про навколишнє середовище, ймовірність, ступінь і величину ризику розробляються різні варіанти ризикованого вкладення капіталу та проводиться оцінка їх оптимальності шляхом зіставлення очікуваного прибутку і величини ризику, тобто визначення моделі управління ризиками. Узагальнюючи підходи до вирішення проблеми «ризик-прибуток», можна виділити дві основні моделі управління, які формалізують обрану стратегію поведінки на ринку. Перша модель управління максимізує прибуток (П) при обмеженні рівня ризику (R) шляхом встановлення максимально допустимого його значення (R'). У другій моделі управління цільовою функцією є мінімізація ризику, а обмеженням – вимога утримання показників прибутковості на певному рівні – не нижчому за заданий (П') [5, с.278–280].

П'ятий, шостий та сьомий етапи організації ризик-менеджменту передбачають дії, які дозволяють правильно обрати стратегію, прийоми та розробити програму управління ризиком, а також способи його зниження.

Восьмий етап – це організація заходів щодо виконання наміченої програми дії. Тобто визначення заходів, обсягів і джерел фінансування цих робіт, конкретних виконавців, термінів виконання тощо. Дев'ятий та десятий етапи організації ризик-менеджменту передбачають контроль за виконанням наміченої програми, аналіз та оцінку результатів виконання обраного варіанта ризикованого рішення. [5, с.265].

Виходячи з того, що одним із видів ризиків, які притаманні процесу стратегічного розвитку торговельного підприємства, є ризик зниження рівня ефективності функціонування, а також враховуючи внутрішню змістовну сутність ризику підприємства, як можливість отримання збитків, недоотримання прибутків, доходів, відхилення від запланованих результатів, для цілей цього дослідження пропонується ідентифікацію та оцінку ризиків проводити за кількісними відносними відхиленнями показників соціально-економічної ефективності торговельного підприємства. Це надасть об'єктивне кількісне обґрунтування ступеня та рівня ризику, можливість визначити джерела та причини ризику зниження ефективності функціонування та розробити відповідні заходи його мінімізації за кожним напрямом виникнення ризикової події (групами показників соціально-економічної ефективності).

Отже, використовуючи розглянутий вище підхід до управління ризиками зниження рівня ефективності функціонування торговельного підприємства, ідентифікацію та розрахунок рівня такого ризику пропонується здійснювати експертним методом шляхом градації значень відносних відхилень показників соціально-економічної ефективності на окремі інтервали, яким присвоюються відповідні бали (від 1 до 6 балів у порядку зростання рівня ризику) за наступною шкалою (табл. 1) [5, с.125–127]:

Таблиця 1

Шкала градації ризику зниження рівня ефективності функціонування торговельного підприємства

Інтервали значень відносних відхилень показників соціально-економічної ефективності від нормативів	Бальна оцінка відносних відхилень показників соціально-економічної ефективності від нормативів	Інтервали значень рівня ризику	Градація рівня ризику
0,0–0,15	1	0,0–1,0	мінімальний
0,16–0,25	2	1,1–2,0	малий
0,26–0,45	3	2,1–3,0	середній
0,46–0,75	4	3,1–4,0	високий
0,76–0,95	5	4,1–5,0	максимальний
≥ 0,96	6	5,1–6,0	критичний

У відповідності до розробленої шкали, рівень ризику зниження ефективності функціонування торговельного підприємства пропонується розраховувати за формулою:

$$\mathfrak{R}_{Z_{eff}} = \frac{\sum_{l=1}^k \omega \% \Delta_{\beta_{eff}}}{k} \quad (1)$$

де $\mathfrak{R}_{Z_{eff}}$ – рівень ризику зниження ефективності функціонування торговельного підприємства, балів;

$\omega \% \Delta_{\beta_{eff}}$ – бальна оцінка відносного відхилення показника соціально-економічної ефективності функціонування від нормативу;

$l = 1, 2, k$; k – кількість відносних відхилень показників соціально-економічної ефективності функціонування від нормативу.

Окрім кількісного визначення рівня ризику зниження ефективності функціонування торговельного підприємства пропонується розраховувати імовірність появи ризикової події за формулою:

$$p_t = \frac{\sum_{l=1}^k \% \Delta_{\beta_{eff}}}{h} \quad (2)$$

де p_t – імовірність появи ризикової події для t-го торговельного підприємства;

$\% \Delta_{\beta_{eff}}$ – відносне відхилення показника соціально-економічної ефективності функціонування торговельного підприємства від нормативу;

h – загальна кількість показників соціально-економічної ефективності функціонування торговельного підприємства.

Шкалу градації імовірності появи ризикової події пропонується будувати наступним чином [5, с.128]:

$$p_t = \begin{cases} 0,0 < p_t^H \leq 0,10 - \text{низька}; \\ 0,11 \leq p_t^{H3} \leq 0,30 - \text{незначна}; \\ 0,31 \leq p_t^H \leq 0,40 - \text{помірна}; \\ 0,41 < p_t^C \leq 0,60 - \text{суттєва}; \\ 0,61 < p_t^B \leq 0,80 - \text{висока}; \\ 0,81 < p_t^{PB} \leq 1,00 - \text{понадвисока}. \end{cases} \quad (3)$$

Результати розрахунку рівня ризику зниження ефективності функціонування торговельного підприємства та імовірності появи ризикової події показано в табл. 2.

Отже, характеризуючи рівень ризику зниження ефективності функціонування вибіркової сукупності торговельних підприємств, можна зробити висновок, що малий рівень ризику мають три підприємства ТОВ «МАКиДОН», ТОВ «Нептун» та ТОВ «Гратиум», оскільки значення показників соціально-економічної ефективності незначно відхиляються від нормативів. При цьому ймовірність появи ризикових подій цих підприємств є незначною або помірною. Торговельні підприємства, які характеризуються середнім рівнем ризику зниження ефективності функціонування, мають в основному помірну ймовірність появи ризикових подій. Вісім підприємств торгівлі, які мають найбільшу кількість та розмір відносних відхилень показників ефективності функціонування від нормативів,

характеризуються високим та максимальним рівнем ризику при суттєвій та високій імовірності появи ризикових подій.

Таблиця 2

Результати визначення рівня ризику зниження ефективності функціонування торговельного підприємства та імовірності появи ризикової події

Підприємства	Умовне позначення підприємства	Рівень ризику		Імовірність появи ризикової події		Модель управління ризиками
		бальна оцінка ризику	градація ризику	коєф.	градація імовірності	
ТОВ "МАКиДОН"	A	1,71	малий	0,39	помірна	$\Pi \rightarrow \max$ $R \leq R'$
ТОВ «ГІР-Донецьк»	B	3,67	високий	0,50	суттєва	$R \rightarrow \min$ $\Pi \rightarrow \Pi'$
ТОВ «Лана»	C	2,50	середній	0,22	незначна	$\Pi \rightarrow \max$ $R \leq R'$
ТОВ «Піраміда»	D	3,82	високий	0,61	висока	$R \rightarrow \min$ $\Pi \rightarrow \Pi'$
ТОВ «Нептун»	E	2,00	малий	0,33	помірна	$\Pi \rightarrow \max$ $R \leq R'$
ТОВ «Гратиум»	F	1,75	малий	0,22	незначна	$\Pi \rightarrow \max$ $R \leq R'$
ТОВ «Гелоком»	G	2,29	середній	0,39	помірна	$\Pi \rightarrow \max$ $R \leq R'$
ТОВ «Мактехносервіс-плюс»	H	3,75	високий	0,67	висока	$R \rightarrow \min$ $\Pi \rightarrow \Pi'$
ТОВ «Нівея»	I	3,00	середній	0,61	висока	$\Pi \rightarrow \max$ $R \leq R'$
ТОВ «Онлайн технології»	J	3,75	високий	0,67	висока	$R \rightarrow \min$ $\Pi \rightarrow \Pi'$
ТОВ «Мрія»	K	3,73	високий	0,61	висока	$R \rightarrow \min$ $\Pi \rightarrow \Pi'$
ТОВ «Грета»	L	4,30	максимальний	0,56	суттєва	$R \rightarrow \min$ $\Pi \rightarrow \Pi'$
ТОВ «Айсберг»	M	4,22	максимальний	0,50	суттєва	$R \rightarrow \min$ $\Pi \rightarrow \Pi'$
ТОВ «Майстер ком»	N	2,67	середній	0,33	помірна	$\Pi \rightarrow \max$ $R \leq R'$
ТОВ «Гемера»	O	3,80	високий	0,56	суттєва	$R \rightarrow \min$ $\Pi \rightarrow \Pi'$

Вибір моделі управління ризиками обумовлений тим, що для підприємств з малим та середнім рівнем ризику при незначній та помірній імовірності появи ризикової події, пропонується обирати модель управління ризиками, за якою відбувається максимізація прибутку підприємства при обмеженні рівня ризику. Такий підхід є виправданий для цих підприємств, оскільки рівень їх соціально-економічної ефективності (дуже високий, високий, достатній) дозволяє прогресивно розвиватися на основі збільшення кількісних та якісних параметрів діяльності. Єдиним обмеженням використання цієї моделі управління ризиками залишається встановлення максимально допустимого значення рівня ризику для того, щоб, максимізуючи прибутки, не втратити досягнутий рівень ефективності функціонування.

Для всіх інших торговельних підприємств, які мають високий та максимальний рівень ризику зниження ефективності, доцільно використовувати другу модель управління

ризиками, цільовою функцією якої є мінімізація ризику, а обмеженням – вимога утримання показників прибутковості на певному рівні – не нижчому за заданий. Така модель є виправданою для цих підприємств, оскільки більшість показників ефективності функціонування мають нестійкі тенденції змін, і тому потребують певної стабілізації. Для цього необхідно мінімізувати ризики (скоротити відхилення показників від нормативів) та забезпечити достатній рівень прибутку та ефективності. За цих обставин підприємства зможуть забезпечити відповідні умови для стратегічного розвитку у майбутньому.

Наступними етапами управління ризиками в процесі стратегічного розвитку торговельного підприємства є вибір стратегії управління ризиками та розробка програми дії щодо зниження їх рівня.

У стратегічному менеджменті під стратегією управління ризиком розуміється загальний довгостроковий курс досягнення намічених цілей, в основу якого покладено прогнозування рівня ризику та напрямів його зниження [5, с.284]. Розрізняють обережну, зважену та агресивну стратегії управління ризиками, які характеризуються відповідним рівнем ризику, розміром втрат, ймовірністю виникнення цих втрат (появи ризикової події), ризик-позицією підприємства (ставленням до ризику), обраною моделлю та підходами до управління ризиками. Кожен вид стратегії управління ризиками також відрізняється способами, прийомами та методами впливу на ризик [5, с.289].

Базуючись на існуючих підходах до управління ризиками (активний, адаптивний і консервативний (пасивний)), обережна стратегія управління ризиками в процесі стратегічного розвитку торговельного підприємства є такий довгостроковий план дій щодо врахування та впливу на ризик, який характеризується відмовою від високоризикованих операцій, консервативною ризик-позицією (коли підприємство йде на підвищення рівня ризику тільки у тому випадку, якщо воно компенсується відносно великим ростом прибутковості), мінімізацією рівня ризикованості з метою стабілізації результатів, нейтралізацією втрат від появи ризикової події вже після її настання [5, с.283].

Зважена стратегія управління ризиками в процесі стратегічного розвитку торговельного підприємства базується на адаптивному підході до управління ризиками, якому притаманні господарські операції з середнім рівнем ризику, а також на збалансованій ризик-позиції підприємства (коли здійснюються тільки ті операції, у яких підвищення ризикованості компенсується адекватною зміною прибутковості). До того ж, зважена стратегія управління ризиками передбачає як мінімізацію ризику, так і максимізацію прибутків, а нейтралізація втрат від появи ризикової події відбувається безпосередньо під час її настання [5, с.283].

Агресивна (або ризикова) стратегія управління ризиками в процесі стратегічного розвитку торговельного підприємства спрямована на максимальне використання наявної інформації та коштів для мінімізації ризиків, оскільки підприємство схильне до проведення високоризикованих операцій, навіть якщо збільшення ризику не цілком компенсується відповідним ростом доходу (агресивна ризик-позиція). При цьому підприємства максимізують прибуток, а за рахунок прогнозування, безперервного контролю та моніторингу випереджують або попереджують появу ризикових факторів та подій до їх настання [5, с.284].

Важливим етапом процесу управління ризиками є розробка програми дії щодо зниження їх ступеня, яка включає вибір певних способів впливу на ризики, основними з яких є: уникнення (відхилення) ризику; компенсація (запобігання) ризику; збереження (прийняття) ризику; передача та зниження ризику, яким притаманні відповідні прийоми та методи зниження ступеня ризику. Вибір конкретного методу залежить від рівня ризику, імовірності появи ризикової події, досвіду та можливостей торговельного підприємства. Але найкращим варіантом вибору способу оптимізації ризику є обґрунтована комбінація кількох прийомів та методів.

Узагальнення вищезгаданих складових системи управління ризиками зниження ефективності функціонування торговельного підприємства представлено в табл. 3.

Таблиця 3

Синтез складових ризик-менеджменту в процесі стратегічного розвитку торговельного підприємства

Підприємства	Рівень ризику	Імовірність появи ризикової події	Модель управління ризиком	Ризик-позиція підприємства	Стратегія управління ризиком	Способи, прийоми та методи зниження ризику
ТОВ «Гратиум»	малий	незначна	$\Pi \rightarrow \max$ $R \leq R'$	агресивна	агресивна	Збереження ризику (самострахування, фонди ризику)
ТОВ "МАКиДОН", ТОВ «Нептун»		помірна				
ТОВ «Лана»	середній	незначна	$\Pi \rightarrow \max$ $R \leq R'$	збалансована	зважена	Збереження ризику (самострахування, фонди ризику) чи (і) запобігання ризику
ТОВ «Гелоком», ТОВ «Майстерком»		помірна				
ТОВ «Нівея»		висока				
ТОВ «ПІР-Донецьк», ТОВ «Гемера»	високий	суттєва	$R \rightarrow \min$ $\Pi \rightarrow \Pi'$	збалансована або консервативна	обережна	Передача ризику (зовнішнє страхування, хеджування) чи (і) зниження ризику (диверсифікація, лімітування)
ТОВ «Піраміда», ТОВ «Мактехносервіс-плюс», ТОВ «Онлайн технології», ТОВ «Мрія»		висока				Уникнення ризику
ТОВ «Грета», ТОВ «Айсберг»	максимальний	суттєва	$R \rightarrow \min$ $\Pi \rightarrow \Pi'$			Уникнення ризику

Висновки і перспективи подальших розробок. Таким чином, система управління ризиками в процесі стратегічного розвитку торговельного підприємства є сукупністю дій щодо ідентифікації видів, факторів, джерел ризику зниження ефективності функціонування, оцінку величини, розробку та реалізацію заходів щодо зменшення його рівня, запобігання можливим негативним наслідкам та відхиленням запланованих результатів стратегічного розвитку від встановлених нормативів. Комбінація різних підходів щодо оцінки ризиків сприяє появі прямої можливості поліпшити рівень ризиків шляхом використання різних способів, прийомів та методів їх зниження. Перспективами подальших розробок є визначення резервів покриття можливих втрат від настання ризикових подій в процесі функціонування та стратегічного розвитку торговельного підприємства.

Список використаної літератури

1. Клименко С. М. Обґрунтування господарських рішень і оцінка ризиків: навч. посіб. для самост. вивч. дисц. / С. М. Клименко, О. С. Дуброва. – К.: КНЕУ, 2006. – 188 с.
2. Лапуста М. Г. Риски в предпринимательской деятельности / М. Г. Лапуста, Л. Г. Шаршукова. – М.: ИНФРА-М, 1998. – 224 с.
3. Вітлінський В. В. Аналіз, моделювання та управління економічним ризиком: навч.-метод. посіб. для самост. вивч. дисц. / В. В. Вітлінський, П. І. Верченко – К.: КНЕУ, 2000. – 292 с.
4. Штефанич Д. А. Управління підприємницьким ризиком / [за заг. ред. д.е.н. Д. А. Штефанича]. – Тернопіль: Економічна думка, 1999. – 224 с.
5. Обґрунтування господарських рішень і оцінювання ризиків: навч. посіб.: [для студ. вищ. навч. закл.] / [Л. І. Донець, О. В. Шепеленко, С. М. Баранцева та ін.]. – К.: ЦУЛ, 2012. – 457 с.

Стаття надійшла до редакції 21.02.2014.