

УДК 005.34:061.5

*М. І. Олексюк,
аспірант кафедри економіки підприємства, Львівська комерційна академія, м. Львів*

АДАПТИВНИЙ ПІДХІД ДО УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ ТОРГОВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ

*М. Oleksiuk,
postgraduate student of the department of business economics, Lviv Academy of Commerce, Lviv*

ADAPTIVE APPROACH TO TRADE ENTERPRISES RISK MANAGEMENT

В статті доведено доцільність застосування адаптивного підходу до формування системи управління ризиками підприємств торгівлі. Обґрунтовано концепцію активної поведінки щодо управління економічними ризиками підприємств. Запропоновано функціонально-економічну схему системи управління економічними ризиками торговельного підприємства.

The article proved the expediency of application of adaptive approach to forming the system of economic risks of trade enterprise management. The concept of active behavior for managing economic risks companies. A functional diagram of the economic management economic risk commercial enterprise.

Ключові слова: ризики, економічні ризики, управління ризиками, адаптивне управління, ризик-менеджмент.

Keywords: risks, economic risks, risk management, adaptive management.

Постановка проблеми. Проблема управління ризиками, подолання невизначеності в умовах фінансово-економічної кризи та посткризовий період актуальна будь-якого сектора економіки. Кожне підприємство незалежно від розміру, обсягів діяльності, форми власності тощо відчуває на собі вплив неординарних ситуацій непередбачених обставин на всіх рівнях управління. Зазначене вимагає адекватної реакції на усю сукупність фінансово-економічних ризиків зовнішнього та внутрішнього середовища суб'єкта господарювання. Дослідження існуючих підходів до управління ризиками торговельних підприємств направлено на підвищення ефективності управління ризиками корпорацій в сучасних умовах розвитку.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблеми управління ризиками досліджувались в різний час в працях багатьох зарубіжних та вітчизняних вчених: Алексеева, В.А.Абчука, А.Е.Альгіна, Д. Бернуллі, Ф. Бруні, Ю. Б. Гермейера, М. С. Грінберга, Ю. М. Єрмольєва, Р. Л. Кіні, В. С. Михалевича, М. М. Моїсєєва, Р. Мертон Найта, М. Скоулса, Дж. ван Хорна, П. Шумейкера, В.Д.Шаніро, О. І. Ястремського та ін. Розгляду ролі і значення управління ризиками для практики вітчизняних підприємств присвячена значна кількість робіт українських дослідників. Серед них варто виділити роботи В.В.Вітлінського, Г. І.Великоїваненко, П. І. Верченко, Н.І.Внук В.М.Гранатурова, О.І.Ляш, М.С.Клапківа, К.С.Ковальчука, В.В.Лук'янової, О. В.Пернарівського ін. Проте значний доробок зарубіжних та вітчизняних вчених потребує подальшого наукового доробку в частині поглиблення методичних засад виокремлення та оцінювання економічних ризиків, дослідження напрямків мінімізації їх негативного впливу чи використання на власну користь, розробки науково-обґрунтованої політики управління економічними ризиками, яка враховує посткризові особливості та пріоритети розвитку економіки.

Постановка завдання. Мета статті полягає у доведенні необхідності застосування адаптивного підходу до управління ризиками підприємств торгівлі.

Виклад основного матеріалу дослідження. Дослідження міжнародної практики бізнесу, показують, що менеджери великих і середніх компаній цілком усвідомлюють важливість ризиків як особливих компонентів стратегії управління підприємствами, особливості яких, полягає в їх спрямованості на збільшення капіталу або акційної вартості підприємств. Практично всі досліджують зрушення в напрямку підвищення складності управління ризиками за усім їх спектром та оцінкою зв'язків ризику вартістю бізнесу. Потреба в управлінні економічними ризиками торговельних підприємств в контексті оперативного реагування та підвищення вартості підприємства настільки ж необхідною, як і в контексті ідентифікації та запобігання ризиків. Тобто, можемо стверджувати, що відбувається зміна концепцій. На зміну концепції статичного управління ризиками, яка базується на ідеї пристосування до ризиків, приходять концепції активного динамічного використання ризиків як можливості для збільшення прибутку підприємства та його вартості.

Концепція активної поведінки щодо управління економічними ризиками підприємств вимагає більш точної і загалом більш оптимістичної оцінки перспектив. того, імплементація даної концепції управління ризиками вимагає значно більших ресурсних можливостей (інтелектуальних і матеріальних) підприємства та використати досконаліші методи управління ризиками. Особливо важливим та доцільним оперативне управління ризиками виявляється у відношенні мінімізації наслідків ризиків виникли раптово. Активізацією саме таких ризиків характеризується сучасний посткризовий період економічного розвитку. Зазначене зумовило необхідність і вил впровадження в практику адаптивного підходу до управління ризиками підприємств. Головне, чого можна досягти в процесі реалізації адаптивного підходу, - це усунення уникнення небезпеки негативного впливу тих явищ, які заздалегідь не були або не могли бути прийняті до уваги. Це так звані форс-мажорні ситуації, або «раптові» ризики.

Саме поняття "адаптивне управління" використовується в теорії управління складними технічними системами. Розрізняють два основних способи управління:

- управління за відхиленнями, яке називається регулюванням;
- управління за цілями, яке називають адаптивним управлінням.

Щодо управління підприємством, то в першому випадку заздалегідь розробляються плани діяльності підприємства, і сенс управління зводиться до того, щоб зменшити відхилення від цих планів, а в другому випадку оперативні результати регулярно порівнюються з цільовими показниками, і управлінські рішення спрямовуються на те, зменшити відхилення від поставлених цілей.

Іншими словами, адаптивне управління - це вибір оптимального способу досягнення мети, це спосіб управління, при якому зберігаються незмінними цільові показники а поточні, короткострокові плани і бюджети за наявності відхилень можуть бути скориговані.

Алексєєв С. Б. [1, с. 30] вважає, що адаптивне управління асоціюється з поняттям продуктивності, хоча продуктивність як критерій успіху організації виправдані тільки, якщо ринок надає додаткові можливості збуту продукції. Не можна не погодитися з автором в тому, що в процесі адаптивного управління повинна розроблятися конкретна реакція на основі використання багатоваріантної моделі, порівняння та відбору оптимального варіанта.

Мета адаптивного управління – діагностувати всі процеси, що відбуваються всередині системи, досліджувати процеси, що виникають зовні системи і на основі її планувати майбутнє. Головна задача адаптивного управління – підтримка внутрішньої стабільності системи в умовах постійно змінюваного зовнішнього середовища. Поглибленню адаптацію, як на пристосування є найбільш поширеним та характеризує саму суть адаптації й може використовуватися у будь-якій галузі науки. Це значення адаптивності використовують в тих випадках, коли говорять про загальні питання, не заглиблюючись у суть проблеми.

Таким чином, адаптивне управління – це таке управління підприємством, яке дозволяє йому шляхом використання механізму адаптації заснованого на постійній відстежуванні відповідності фактичного рівня адаптації нормативному, вносити своєчасні зміни в стратегічні, поточні та оперативні плани з метою забезпечення виживання підприємства.

підприємства, досягнення і постійного підтримання бажаного рівня конкурентоспроможності.

Адаптивна динамічна концепція сучасного ризик-менеджменту реалізується не як одноразовий акт, а як процес. Даний процес активного демпфювання ризику про в часі паралельно основній господарській діяльності підприємства. Адаптивне управління передбачає пристосування організації до змін зовнішнього і внутрішнього серед з можливим корегуванням оперативних цілей, завдань і планів залежно від ситуації, що складається.

На наш погляд, сукупність методів механізму управління економічними ризиками підприємств торгівлі фармацевтичною продукцією в посткризових умовах є різноманітною, і має велику кількість варіантів їх комбінування, які залежать від виробничо-господарського, фінансового, ринкового становища підприємства і його специ Ми вважаємо, що механізм управління ризиками може бути ефективним, якщо передбачає застосування адаптивного підходу до управління ризиками в сукупнос інструментами процесного, антикризового та інноваційного підходів (рис.1).

Методи адаптивного правління економічними ризиками використовуються у випадку необхідності швидкого реагування на різкі зміну зовнішнього і внутріш середовища фармацевтичного підприємства. Основна його мета - усунення або зменшення несприятливих впливу цих змін. Загалом, адаптивний підхід можна вва розвитком ситуаційного. Він характеризується значною гнучкістю, нетривалим часом управління об'єктом, наявністю ефективного зворотного зв'язку.

Натомість, антикризовий підхід полягає в тому, щоб мінімізувати ймовірність появи і наслідки можливих кризових явищ на підприємстві. Він являє собою сис стратегічних та оперативних заходів, спрямованих на попередню діагностику банкрутства і фінансову стабілізацію. Щодо підприємств торгівлі фармацевтичною продукцією ці заходи повинні включати поряд з управлінням ризиками, динамічну оптимізацію фінансових, матеріальних та інформаційних потоків, вибір стратегії фінансування, а т комплекс організаційних та юридичних заходів щодо захисту бізнесу.



Рис. 1. Функціонально-економічна схема системи управління економічними ризиками торговельного підприємства

Процесний підхід базується на виділенні бізнес-процесів, їх аналізі та вдосконаленні. Він дозволяє виявити резерви для підвищення конкурентоспроможності підприємства та ефективності її роботи, допомагає координувати взаємодію підрозділів, поліпшувати якість продукції та обслуговування клієнтів в умовах фінансово-економічної нестабільності середовища функціонування підприємств торгівлі фармацевтичною продукцією. Механізми оптимізації бізнес-процесів включають елементи процесного підходу до управління, адаптовані стосовно до торговельного підприємства.

Інноваційний підхід до управління ризиками торговельних підприємств передбачає реалізацію підприємствами конкурентних переваг, які базуються на використанні нових технологій, високої кваліфікації працівників і нових підходів в управлінні. Сталий розвиток підприємства визначається його інноваційним потенціалом і інноваційною активністю, які дозволяють підвищувати продуктивність праці, конкурентоспроможність продукції та підприємства на внутрішньому і зовнішньому ринках, а також створити інфраструктуру інноваційного бізнесу, що включає в себе правові, інституційні, фінансові та технологічні аспекти.

Проведені дослідження особливостей функціонування підприємств торгівлі фармацевтичною продукцією та низки досліджень щодо визначення сукупності принципів управління ризиками підприємств [2, 3, 6] дозволили виокремити в якості основних принципів формування та функціонування системи управління ризиками торговельних підприємств наступні:

- Принцип рефлексивності. Даний принцип відображає формування певних реакцій на періодичні (як правило системні) ризики зовнішнього середовища.
- Принцип зворотного зв'язку. Цей принцип відображає відгук підприємства торгівлі на зовнішні і внутрішні ризики: тобто підприємство є не лише акцептором ризиків, а й може само їх продукувати у відповідь на певну соціально-економічну ситуацію.
- Принцип інформаційної забезпеченості. Даний принцип передбачає необхідність формування спеціально організованої системи збору та оброблення інформації, необхідної для здійснення адаптивних реакцій підприємства на внутрішні і зовнішні ризики та загрози.
- Принцип зовнішнього доповнення. Зазначений принцип передбачає використання нових неформальних методів і процедур, залучення зовнішніх експертів для формалізації управлінських рішень з управління ризиками підприємства.
- Принцип об'єктивності і досяжності. Цей принцип передбачає, що при управлінні економічними ризиками підприємства торгівлі необхідно дотримуватися природних та історичних закономірностей, опиратися на реальні та потенційні можливості підприємства, що визначають пріоритетний напрямок розвитку підприємства, узгоджені з цілями поведінки підприємства з цілями його розвитку.
- Принцип соціальної спрямованості. Даний принцип базується на твердженні, що цілями підприємства як соціально-економічної системи спрямовані не тільки на максимізацію прибутку, а й на досягнення суспільного блага.
- Принцип ефективності та оптимальності прийняття рішень. Цей принцип вимагає від керівника досягнення компромісу між оптимальністю й ефективністю.
- Принцип відкритості. Зазначений принцип базується на твердженні про те, що ризики зовнішнього середовища викликають відхилення основних показників діяльності підприємства в більшу або меншу сторону, і можуть становити або загрозу, або додаткові можливості для підприємства.
- Принцип ієрархічності. Даний принцип обумовлений тим, що підприємство є складною системою з безліччю підлеглих підсистем і тому кожен з факторів впливає на підприємство не може торкатися лише одну сферу діяльності, а знаходить опосередковане відображення в інших сферах і, в першу чергу, у фінансовій.

Таким чином, запропонована система принципів є методологічною основою побудови схеми адаптивного управління економічними ризиками підприємств торгівлі фармацевтичною продукцією, використання якої в практиці функціонування підприємства торгівлі фармацевтичною продукцією дозволить підвищити якість прийнятих управлінських рішень щодо адаптивної реакції на стохастичні зміни зовнішнього середовища.

Підвалинами формування механізму управління ризиками, який дозволить забезпечити досягнення необхідного результату – це стратегічна, довгострокова підтримка процесу ризик-менеджменту на найвищому щаблі керівництва підприємства. Саме тому, прийняття та розуміння топ-менеджментом вагомості створення такого механізму гарантує довгострокову підтримку цього процесу.

При чому, управління ризиками – це процес, який повинен починатися вже на стадії розробки стратегії компанії, причому з участю її власників, оскільки саме власники повинні задати планку так званого «ризик-апетиту», тобто максимальний рівень сумарного ризику, на який буде готова йти компанія. «Ризик-апетит» нерозривно пов'язаний з цілями підприємства.

пов'язаний зі стратегією. Зокрема, повинно бути зрозуміло, що таким етапам розвитку компанії, як освоєння нової ринкової ніші, модернізація виробництва і так повинен відповідати вищий рівень «ризик-апетиту», ніж стадіям стабільного розвитку, коли головними є такі стратегічні цілі, як збереження стійкого фінансового положення недопущення збитків, підтримка позитивного іміджу компанії. Відповідно по мірі розвитку компанії рівень «ризик-апетиту» може і повинен при необхідності переглядатися але в той же час зростання рівня загроз (в результаті зміни внутрішнього або зовнішнього стану) може послужити причиною того, що переглядається [5].

Важливим кроком створення ефективного механізму управління ризиками торговельного підприємства є формування нормативно методичної бази ризик-менеджменту межах підприємства, яка б дозволила організаційно забезпечити процес, чітко розмежувати обов'язки між його учасниками.

Інтегрованість системи управління ризиками торговельного підприємства вимагає імплементації в існуючій структури управління та бізнес процесів підприємства си ризик-менеджменту. Цей шлях є найбільш придатним для середніх та дрібних за масштабами діяльності підприємств торгівлі, фінансове становище яких є задовільним. / ці суб'єкти господарських відносин мають у своєму розпорядженні обмежені ресурси для створення відповідних задачам, що вирішуються структурних підрозділів в організаційних структурах управління.

Як доводить аналіз зарубіжної практики, захист від сукупного ризику в переважній більшості випадків є менш витратним, ніж витрати для управління кожним елементом ризику окремо. Однак вагомою передумовою якісного функціонування механізму управління ризиками підприємства є впровадження в корпоративну культуру персоналу такої риси, як обізнаність про ризики та самоконтроль співробітників усіх рангів над рівнем ризику в їх зоні та їх відповідальності [4].

Висновки. Адаптивне управління вимагає наявності трьох інструментів:

- інструменти прогнозування для оперативного оцінювання, до яких результатів призведе поточний стан справ на підприємстві;
- інструменту коригування планів для оперативної зміни застарілих планів, якщо вони перестали "просувати" підприємство до мети;
- "зворотного зв'язку" з поточними результатами діяльності, тобто системи оперативного управлінського обліку.

Отже, перехід до адаптивного управління ризиками дозволить підприємствам набагато швидше реагувати на зміни, при цьому дотримуючись розумного співвідношення між внутрішніми можливостями компанії і зовнішніми умовами, які диктуються ринком, забезпечить інформаційну прозорість бізнесу, заощадить ресурси, що витрачаються на виконання неактуальних планів, дозволить приймати адекватні управлінські рішення відповідно до цілей підприємства.

Список літератури:

1. Алексеев С.Б. Адаптивное управление конкурентоспособностью предприятия: Монография / С.Б. Алексеев - Донецк: ДонНУЭТ, 2007. – 170 с.
2. Козаченко А.В. Экономическая безопасность предприятия: сущность и механизм обеспечения: Монография / Козаченко А.В., Пономарев В.П., Ляшенко А.Н. - Либа, 2003. – 280 с.
3. Кравченко С.А. Адаптация экономического механизма функционирования сельскохозяйственных предприятий к условиям рынка: Монография / Кравченко С.А. - ННЦ ИАЭ, 2008. – 444 с.
4. Лакіза В. В. Ризики у бізнес-діяльності малих та великих підприємств / В. В. Лакіза, Г. А. Карпляк // Логістика : [збірник наукових праць] / відповідальний редактор С. В. Криківський. – Львів : Видавництво Національного університету "Львівська політехніка", 2011. – С. 107-114.
5. Побережна І. С. Інтеграція системи ризик-менеджменту в загальний процес управління підприємством / Побережна І. С. // Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності. – 2011. - №3. - [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soe_gum/Traeiv/2011_3/95.pdf
6. Penman S. Financial Statement Analysis and Security Valuation / S. Penman. - McGraw-Hill Irwin, 2009. – 784 p.

References:

1. Alekseev S.B. (2007), "Adaptivnoe upravlenie konkurentosposobnost'ju predpriatija: Monografija", [Adaptive management of enterprise's competitiveness: Monograph] / Alekseev – DonNUJeT, Doneck, Ukraine.
2. Kozachenko A.V. (2003), "Jekonomicheskaja bezopasnost' predpriatija: sushhnost' i mehanizm obespechenija: Monografija", [The economic security of the enterprise: the nature and mechanism of maintenance: Monograph] / Kozachenko A.V., Ponomarev V.P., Ljashenko A.N. –Libra, Kyiv, Ukraine.
3. Kravchenko S.A. (2008), " Adaptacija jekonomicheskogo mehanizma funkcionirovanija sel'skoho-zajstvennyh predpriatij k uslovijam rynka: Monografija", [Adaptation of economic mechanism of the agricultural enterprises to the market: Monograph] / S.A. Kravchenko –NNC IAJe, Kyiv, Ukraine.
4. Lakiza V. V. (2011), " Ryziky u biznes-dial'nosti malykh ta velykykh pidpriemstv", [Risks in the business of small and large businesses]/ V. V. Lakiza, H. A. Karplj Vydavnytstvo Natsional'noho universytetu "L'viv's'ka politehnika", Lviv, Ukraine.
5. Poberezhna I. S. (2011), "Intehratsiia systemy ryzyk-menedzhmentu v zahal'nyj protses upravlinnia pidpriemstvom", [The integration of risk management into the overall process of management] / Poberezhna I. S. // Teoretychni i praktychni aspekty ekonomiky ta intelektual'noi vlasnosti, №3.
6. Penman S, (2009) - "Financial Statement Analysis and Security Valuation", / S. Penman. - McGraw-Hill Irwin. – 784 p.

Стаття надійшла до редакції 16.11.20



ТОВ "ДКС Центр"