

4. Садеков, А. А. Регулирование рентабельности в торговом предприятии [Текст] : монография / А. А. Садеков, А. В. Коструба. – Донецк : ДонГУЭТ, 2000. – 101 с.

5. Марцин, В. С. Економічне регулювання ефективності господарської діяльності [Текст] : монографія / В. С. Марцин. – Львів : ЛБІ НБУ, 2005. – 491 с.

6. Савицкая, Г. В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия [Текст] : учеб. пособие / Г. В. Савицкая. – 2-е изд., перераб. и доп. – Мн. : Экоперспектива, 1998. – 498 с.

7. Офіційний сайт Державного комітету статистики України [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <<http://www.ukrstat.gov.ua>>.

8. Офіційний сайт Агентства з розвитку інфраструктури фондового ринку [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <<http://www.smida.gov.ua>>.

9. Шеремет, А. Д. Методика финансового анализа деятельности коммерческих организаций [Текст] / А. Д. Шеремет, Е. В. Негашев. – М. : ИНФРА-М, 2003. – 237 с.

Отримано 30.10.2011. ХДУХТ, Харків.

© Н.О. Власова, О.А. Круглова, Н.О. Гайдар, 2011.

УДК 65.011.3:658.87

**М.А. Дядюк**, канд. екон. наук

**Л.М. Смокова**, ст. викл.

**О.Д. Тімченко**, ст. викл.

### **ПРИЙНЯТТЯ РАЦІОНАЛЬНИХ РІШЕНЬ З УПРАВЛІННЯ РИЗИКОМ ПІДПРИЄМСТВ РОЗДРІБНОЇ ТОРГІВЛІ НА ОСНОВІ КОМПЛЕКСНОЇ КОНЦЕПЦІЇ**

*Систематизовано сучасні засоби управління ризиком. Здійснено практичну апробацію комплексу методів прийняття рішень із визначення ефективних засобів контролю та мінімізації економічних ризиків підприємств роздрібної торгівлі.*

*Систематизированы современные методы управления риском. Сделана практическая апробация комплекса методов принятия решений по определению эффективных методов контроля и минимизации экономического риска предприятий розничной торговли.*

*Modern management methods by risk are systematized. Practical approbation of a complex methods of decision – making by definition effective quality monitoring and minimization of economic risks of the enterprises of retail trade is made.*

**Постановка проблеми у загальному вигляді.** Існування підприємницького ризику як об'єктивної реальності вимагає від суб'єктів господарювання здійснення систематичної діяльності з управління ним. Галузева специфіка конкретного бізнесу висуває особливі вимоги до вибору і розроблення методик прийняття рішень із управління ризиком, які передбачають врахування основних різновидів ризиків підприємств галузі, виявлення причинно-наслідкових зв'язків між чинниками ризику та оцінку ступеня їхньої загрози. У системі управління ризиком підприємств роздрібною торгівлі важлива роль належить правильному прийняттю рішень із вибору способів зниження ризику, оскільки вони в значній мірі впливають на зменшення вірогідності та зниження обсягів втрат і в значній мірі визначають ефективність діяльності.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Теоретико-методичні дослідження з визначення засобів прийняття господарських рішень, які б дозволяли обирати найбільш доцільні, раціональні та ефективні прийоми зниження ризиків суб'єктів господарювання характеризуються численністю і різноманітністю. У сучасний час ця проблема є об'єктом міждисциплінарних досліджень. У вітчизняних та закордонних публікаціях теоретичним та практичним аспектам прийняття господарських рішень з управління ризиком присвячені численні праці [1–6], у більшості яких подаються загальнотеоретичні матеріали. Невизначеність умов господарювання посилює необхідність визначення пріоритетів та ефективних засобів захисту підприємств від руйнівного впливу ризиків із урахуванням їхньої галузевої приналежності.

**Мета та завдання статті.** Узагальнити методичні підходи до прийняття раціональних рішень з управління ризиком суб'єктів господарювання, здійснити прикладні розробки та розрахунки з вирішення проблеми прийняття рішень зі зниження та мінімізації ризику, які відображують особливості функціонування підприємств роздрібною торгівлі.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Нині не існує визначеного економічного механізму або методичних рекомендацій, які дозволили б найкращим із можливих способів, з погляду поставлених цілей, прийняти рішення з визначення найбільш доцільних методів мінімізації ризику в процесі управління ризиком.

Складності у виборі та застосуванні методів зниження ризиків полягають у їхньому тісному взаємозв'язку та взаємному заміщенні. Характеристика методів залежить від точки зору та цілей, які переслідують автори.

Узагальнення наукових публікацій щодо різних методів зниження ризику показує, що більшість із них є специфічними, властивими окремим випадкам ризику. Але є й універсальні методи зниження ризику, які мають широку сферу ефективного застосування. До найбільш загальних методів, які широко використовуються належать страхування; резервування коштів; диверсифікація; лімітування.

Більш вичерпну та систематизовану інформацію про методи зниження ризику можна отримати, якщо розглядати їх у певній послідовності та згрупованими за певними ознаками. Таку характеристику методів зниження ризиків надав В.М. Гранатуров, який виділив наступні методи впливу на ризик: уникнення – відмова від реалізації заходу (проекту), пов'язаного з ризиком; зниження ступеня ризику – скорочення вірогідності та обсягу втрат; прийняття ризику – залишення всього або частини ризику (у разі передачі частини ризику комусь іншому) за підприємцем, тобто на його відповідальності [1].

Теорія управління ризиками, яку пропонує Н.В. Хохлов містить три групи методів впливу на ризик: зниження шляхом зменшення розмірів можливого збитку або вірогідності настання несприятливих подій; збереження ризику на існуючому рівні; передача ризику шляхом передачі відповідальності за нього третім особам у разі збереження існуючого рівня ризику [2].

Галузеву специфіку методів впливу на ризик підприємств торгівлі відобразив А.А. Мазаракі. Методи зниження ризику наведені ним у залежності від таких двох головних ознак, як характер дій та заходів, що проводяться підприємством та у залежності від того, чіми силами та за чий рахунок проводяться заходи щодо управління ризиком. Відповідно до цього система управлінського впливу на ризик містить організаційні та економічні методи, які у свою чергу розділяються на внутрішні способи оптимізації (зниження) ризику та зовнішні способи зниження ступеня ризику [3].

Системний підхід до управління ризиком дозволяє концептуалізувати проблеми прийняття рішень з управління ризиком в термінах їх системних характеристик, ідентифікувати компоненти, які найбільшою мірою впливають на механізм управління ризиками господарської діяльності підприємств. Використовуючи системний підхід до управління ризиком, представляється можливим оцінити ризик за допомогою економіко-математичних методів і моделей та обрати рішення про вибір заходів адекватного реагування на ситуацію

у разі реалізації ризикової події, а також ослабити вплив ризику за допомогою різних прийомів управління ризиком.

Під час вибору методу зниження ризику необхідні виявлення кола ризиків, властивих підприємству (так зване ризикове поле); всебічний аналіз ризиків із метою виявлення множини ознак, що характеризують певний вид ризику, можливості використання застосування певних способів зниження ризиків для конкретних їх видів. Таким чином, проблема вибору методу зниження рівня ризику є багатокритеріальною, з великою кількістю альтернативних рішень.

За наявності багатокритеріальних альтернатив можливе використання порівняно нового наукового напрямку ухвалення рішень у нечітких умовах, коли мета, обмеження і навіть саме рішення належить до елементів нечіткої множини. В основу даного напрямку покладено запропоноване американським математиком Л. Заде поняття нечіткої множини, яку він розглядав як апарат аналізу і моделювання гуманістичних систем, тобто систем, у яких бере участь людина [4–6]. Його підхід спирається на передумову про те, що елементами мислення людини є не числа, а елементи деяких нечітких множин або класів об'єктів, для яких перехід від “приналежності” до “неприналежності” не стрибкоподібний, а безперервний. У сучасний час методи теорії нечіткості використовуються майже у всіх прикладних областях. Вивчення і аналіз літературних джерел за даною проблемою свідчить, що основна складність полягає не у виборі рішення, а у формальному описі оцінок альтернативних критеріїв і наслідків дій термінами теорії нечітких множин. Необхідно відзначити, що проблема кількісної та якісної оцінки характеристик елементів процесу вибору рішення є надзвичайно складною не тільки для інструментарію нечітких рішень, але і для інших методів ухвалення рішень в умовах невизначеності.

Для вибору оптимального способу зниження рівня ризику було досліджено вибірккову сукупність із 13 підприємств роздрібної торгівлі продовольчими товарами міста Харкова, до обробки даних було застосовано комбінацію якісних та кількісних оцінок із прийняття рішень щодо визначення засобів впливу на нього.

На першому етапі був застосований експертний метод оцінки. Групі з 16 експертів із 18 підприємств роздрібної торгівлі продовольчими товарами було запропоновано дати кількісну оцінку можливим збиткам за головними видами ризиків – соціально-політичні; макроекономічні; адміністративно-законодавчі; природно-екологічні; ринкові; ризики формування та достатності ресурсів; торговельно-операційні; ризики пов'язані з незадовільним

менеджментом; технічні; фінансові за такими характеристиками: рівень збитків – відсутність збитків; незначні; невеликі; малі; помірні; припустимі; середні; значні; великі; суттєві; катастрофічні; вірогідність настання ризикової події – незначна; невелика; мала; помірна; припустима; середня; значна; толерантність до ризику – відсутність схильності до ризику; незначна; невелика; мала; помірна; припустима; середня; значна; велика; суттєва; нейтральність до ризику.

Експерти виставляли відповідні оцінки за такою шкалою: мінімальний вплив – від 0, 01 і т.ін. ; максимальний вплив – значення близькі до 1.

За результатами експертних оцінок було визначено ризикове поле господарської діяльності (табл.1).

Наступним етапом розрахунків було складання матриці у якій визначено можливості певних засобів зниження ризику, таких як: диверсифікація, отримання додаткової інформації, лімітування, резервування, страхування ослабити вплив ключових змінних ризику.

**Таблиця 1 – Ризикове поле господарської діяльності підприємств роздрібної торгівлі продовольчими товарами**

Вид ризику	Характеристична ознака ризику		
	Рівень збитків	Вірогідність настання ризикової події	Толерантність до ризику
Соціально-політичні	0,8	0,4	0,6
Макроекономічні	0,2	0,5	0,9
Адміністративно-законодавчі	0,8	0,6	0,8
Природно-екологічні	0,2	0,2	0,1
Ринкові	0,2	0,4	0,5
Формування та достатності ресурсів	0,6	0,6	0,7
Торговельно-операційні	0,6	0,9	0,8
Незадовільний менеджмент	0,4	0,4	0,5
Технічні	0,5	0,6	0,4
Фінансові	0,9	0,8	0,8

Матрицю відповідності потенційних засобів зниження ризику ключовим параметрам ризику наведено у таблиці 2.

**Таблиця 2 – Матриця відповідності потенційних засобів зниження ризику ключовим параметрам ризику**

Характеристична ознака ризику	Засоби зниження ризику				
	Диверсифікація	Отримання додаткової інформації	Лімітування	Резервування	Страхування
Рівень збитків	0,7	0,2	0,4	0,8	1,0
Вірогідність настання ризикової події	0,8	0,5	0,8	0,8	0,8
Толерантність до ризику	0,7	0,9	0,5	0,1	0,3

Інформацію, наведену у таблицях 1 та 2 було використано для визначення детермінованих оцінок із метою виявлення найбільш доцільних засобів зниження ризику. З цією метою дані наведено у вигляді матриць.

Рядки першої матриці (A1)  $x_{i1}$  складала види ризиків, які оцінювали, стовпчики першої матриці  $y_{j1}$  складала оцінки таких характеризуючих ознак ризику: рівень збитків, вірогідність настання ризикової події, толерантність до ризику.

Рядки другої матриці (A2)  $x_{i2}$  складала такі характеризуючі ознаки ризику: рівень збитків, вірогідність настання ризикової події, толерантність до ризику, стовпчики другої матриці  $y_{j2}$  складала засоби зниження ризику: диверсифікація, отримання додаткової інформації, лімітування, резервування, страхування.

У результаті перетворення матриць A1 та A2 було одержано третю матрицю, яка дозволила визначити пріоритети засобів зниження ризиків – A3, елементи якої отримано як частку від розподілу суми добутків кожного елемента відповідного рядка першої матриці та відповідного стовпчика другої матриці та суми елементів відповідного рядка першої матриці (таблиця 3).

**Таблиця 3 – Матриця визначення пріоритетів засобів  
зниження ризиків**

Види ризику	Засоби зниження ризику				
	Диверсифікація	Отримання додаткової інформації	Лімітування	Резервування	Страховання
Соціально-політичні	0,7222	0,5000	0,5222	0,5667	0,7222
Макроекономічні	0,7313	0,6875	0,5813	0,4063	0,5438
Адміністративно-законодавчі	0,7273	0,5364	0,5455	0,5455	0,6909
Природно-екологічні	0,7400	0,4600	0,5800	0,6600	0,7800
Ринкові	0,7364	0,6273	0,5909	0,4818	0,6091
Формування та достатності ресурсів	0,7316	0,5526	0,5632	0,5421	0,6789
Торговельно-операційні	0,7391	0,5609	0,5913	0,5565	0,6783
Незадовільний менеджмент	0,7308	0,5615	0,5615	0,5308	0,6692
Технічні	0,7400	0,5067	0,5867	0,6133	0,7333
Фінансові	0,7320	0,5200	0,5600	0,5760	0,7120

У подальшому, використовуючи операцію попарного мінімуму для кожного рядка матриці А3, побудовано четверту матрицю А4. У кожному її стовпчику визначено максимальне значення елементів, з яких обрано мінімальне значення (обмежуюча умова). Наступні розрахунки проведено з метою визначення обмежуючої умови та рівневих множин для обрання пріоритетів засобів зниження ризиків. Для цього в матриці А3 знайдено найбільше значення, яке є меншим, ніж обмежуюча умова (так званий поріг) і зроблено його порівняння з кожним елементом її стовпчиків. Наприкінці обрано елементи, які

перевищують значення порогу, внаслідок чого одержано рівневі множини які визначають відповідність між певними видами ризиків та найбільш доцільними засобами управління ними (табл. 4).

Дані таблиці 4 свідчать, що для більшої частини виявленого ризикового поля доцільно використовувати такий засіб мінімізації економічного ризику підприємств роздрібної торгівлі продовольчими товарами, як диверсифікацію. Протидіяти соціально-політичним ризикам слід такими методами, як диверсифікація та страхування, менш пріоритетним для них є метод резервування. Використання таких методів, як отримання додаткової інформації та лімітування для соціально-політичних ризиків є неприйнятним. Для макроекономічних ризиків рекомендується використовувати метод диверсифікації, отримання додаткової інформації та лімітування. Резервування та страхування не рекомендується використовувати. Для зниження адміністративно-законодавчих ризиків доцільно використовувати лише такі методи як диверсифікація та страхування. Для зниження природно-екологічних ризиків, на відміну від інших ризиків, пріоритетним методом управління є страхування, а потім – диверсифікація. Для зниження ринкових ризиків рекомендується використовувати метод диверсифікації. Менш пріоритетним методом зниження ринкового ризику є метод отримання додаткової інформації. Резервування у разі виникнення ринкового ризику є недоцільним. Ризики формування достатності ресурсів рекомендується знижувати диверсифікацією, страхуванням та лімітуванням. Для зниження ризиків, пов'язаних із незадовільним менеджментом, пріоритетним видом зниження є диверсифікація, менш пріоритетним – страхування, отримання додаткової інформації та лімітування знаходяться на одному рівні, резервування застосовувати не рекомендується.



**Таблиця 4 – Визначення обмежуючої умови та рівневих множин  
для обрання пріоритетів засобів зниження ризиків. Пріоритетні засоби зниження ризиків**

Вид ризику	Засоби зниження ризику					Пріоритетні засоби зниження ризиків				
	Диверсифікація	Отримання додаткової інформації	Лімітування	Резервування	Страхування	Диверсифікація	Отримання додаткової інформації	Лімітування	Резервування	Страхування
Соціально-політичні	0,7222	–	–	0,5667	0,7222	1	–	–	2	1
Макроекономічні	0,7313	0,6875	0,5813	–	–	1	2	3	–	–
Адміністративно-законодавчі	0,7273	–	–	–	0,6909	1	–	–	–	2
Природно-екологічні	0,7400	–	0,5800	0,6600	0,7800	2	–	4	3	1
Ринкові	0,7364	0,6273	0,5909	–	0,6091	1	2	4	–	3
Формування та достатності ресурсів	0,7316	–	0,5632	–	0,6789	1	–	3	–	2
Торговельно-операційні	0,7391	0,5609	0,5913	–	0,6783	1	4	3	–	2
Незадовільний менеджмент	0,7308	0,5615	0,5615	–	0,6692	1	3	3	–	2
Технічні	0,7400	–	0,5867	0,6133	0,7333	1	–	4	3	2
Фінансові	0,7320	–	–	0,5760	0,7120	1	–	–	3	2

Для технічних ризиків пріоритетним засобом мінімізації є диверсифікація, менш пріоритетним – страхування, далі рекомендується використовувати резервування та лімітування.

Для фінансових та торговельно-операційних ризиків, які є найбільш вагомими у системі ризиків досліджуваних підприємств, методи зниження ризику розташувалися наступним чином: найбільш прийнятний – диверсифікація, менш пріоритетний – страхування, у останню чергу – резервування та лімітування, відповідно.

**Висновки.** Галузева специфіка конкретного бізнесу висуває особливі вимоги до розроблення і вибору методик управління ризиком, що передбачають врахування основних різновидів ризиків підприємств галузі, виявлення причинно-наслідкових зв'язків та тісноти зв'язку між чинниками ризику. Розглянута методика прийняття рішень із управління ризиком на основі комплексної концепції дає можливість, використовуючи системний підхід, до управління ризиком, створити нечіткі множини для вибору пріоритетних методів зниження ризиків для конкретних видів ризику з урахуванням сфери функціонування визначеного суб'єкта господарювання. Це надає можливість приймати зважені, науково обгрунтовані господарські рішення. Підвищити ефективність розрахунків можна за рахунок використання сучасних комп'ютерних технологій.

#### *Список літератури*

1. Гранатуров, В. М. Экономический риск: сущность, методы измерения, пути снижения [Текст] : учеб. пособие / В. М. Гранатуров. – М. : Дело и Сервис, 1999. – 112 с.
2. Хохлов, Н. В. Управление риском [Текст] : учеб. пособие для вузов / Н. В. Хохлов. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 1999. – 239 с.
3. Економіка торговельного підприємства [Текст] / А. А. Мазаракі [та ін.]. – К. : Хрещатик, 1999. – 800 с.
4. Вітлінський, В. В. Ризикологія в економіці та підприємстві [Текст] / В. В. Вітлінський, Г. І. Великоіваненко. – К. : КНЕУ, 2004. – 480 с.
5. Кузьмін, О. Є. Обгрунтування господарських рішень і оцінювання ризиків [Текст] : навч. посібник / О. Є. Кузьмін, Г. Л. Вербицька, О. Г. Мельник. – Львів : Нац. ун-т “Львівська політехніка”, 2008. – 212 с.
6. Чорноморченко, Н. В. Обгрунтування господарських рішень і оцінювання ризиків [Текст] : навч.-метод. посіб. для самост. вивч. дисц. / Н. В. Чорноморченко, І. С. Іванова, Н. С. Приймак. – Львів : Магнолія 2006, 2010. – 257 с.

Отримано 30.10.2011. ХДУХТ, Харків.

© М.А. Дядюк, Л.М. Смокова, О.Д. Тімченко, 2011.