

РИЗИКОСТІЙКІСТЬ ПІДПРИЄМСТВ ТОРГІВЛІ ЯК СКЛАДОВА ІНТЕГРОВАНОЇ СИСТЕМИ РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТУ

М.А. Дядюк

Удосконалено концептуальну модель інтегрованого ризик-менеджменту підприємств торгівлі, яка ґрунтується на ідеї науково обґрунтованих цільових параметрів ризикостійкості та забезпечує функціональний зв'язок просторової та часової складових процесу ризик-менеджменту. Для підвищення ефективності ризик-менеджменту підприємств торгівлі запропоновано технологію операційного симптоматичного управління ризиком, яка враховує галузеву специфіку їхнього функціонування.

Ключові слова: *ризик-менеджмент, торгівля, інтегрований, комплексність, операційний, тактичний, стратегічний.*

РИСКОУСТОЙЧИВОСТЬ ПРЕДПРИЯТИЙ ТОРГОВЛИ КАК СОСТАВЛЯЮЩАЯ ИНТЕГРИРОВАННОЙ СИСТЕМЫ РИСК-МЕНЕДЖМЕНТА

М.А. Дядюк

Усовершенствована концептуальная модель интегрированного риск-менеджмента предприятий торговли, основанная на идее научно обоснованных целевых параметров рискоустойчивости и обеспечивающая функциональную связь пространственной и временной составляющих процесса риск-менеджмента. Для повышения эффективности риск-менеджмента предприятий торговли предложена технология операционного симптоматического управления риском, учитывающая отраслевую специфику их функционирования.

Ключевые слова: *риск-менеджмент, торговля, интегрированный, комплексность, операционный, тактический, стратегический.*

RISK SUSTAINABILITY OF TRADE ENTERPRISES AS A COMPONENT OF AN INTEGRATED SYSTEM OF RISK MANAGEMENT

M. Dyadyuk

Modern oriented risk-management of trading enterprises should be integrated into the overall management policy enterprise management, activity as a whole and the individual business processes. It should be applied to all

management systems for coordinating of the work on risk management at the strategic, tactical, operational levels. Also, it should be used in specific business projects for the searching of the decisions and for management of individual risk areas. Currently there are a number of unresolved issues related to the development of concepts, methods and techniques of risk management companies, which take into account industry specifics of their operation. The problems of risk sustainability of trade enterprises are controversial and insufficiently developed on the theoretical and methodological levels. They must be solved from the standpoint of an integrated concept which is specific for the trade industry.

The author suggests an improved conceptual model of integrated risk management of trade enterprises on the base of the idea of scientifically based risk sustainability target parameters which provides functional link spatial and temporal components of the process of risk management. The symptomatic operational risk management technology which takes into account industry specifics of their functioning for improving the effectiveness of risk management of trade enterprises is offered.

Keywords: *risk management, trade, integrated, complexity, operational, tactical, strategic.*

Постановка проблеми у загальному вигляді. У наш час основна увага у дослідженні проблем економічного ризику справедливо приділяється процедурам впливу на ризик, оскільки вони можуть значною мірою сприяти нормалізації та стабілізації підприємницької діяльності. Більшість вітчизняних підприємств торгівлі через обмежені фінансові можливості, нестачу фахівців, а також недооцінювання важливості проблеми ризику із боку керівників і осіб, які приймають господарські рішення, не мають організаційних, інформаційних, кадрових, фінансово-економічних передумов для створення дієвої системи ризик-менеджменту.

Сучасний ризик-менеджмент підприємств торгівлі має бути інтегрованим у загальну політику, окремі бізнес-процеси, діяльність загалом та має розповсюджуватись на всі системи керування з метою координування заходів з управління ризиками на стратегічному, тактичному, операційному рівнях. Також він має бути використаний в окремих проектах, під час пошуку необхідних рішень і управління окремими зонами ризику.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Аналіз опублікованих наукових праць із проблеми, яка розглядається, свідчить про те, що питання управління ризиками підприємства тісно чи іншою мірою висвітлено у великій кількості видань. Їх основу складають фундаментальні праці з теорії ризику, окремі аспекти відображено в наукових дослідженнях з економіки підприємства, фінансового менеджменту та низки економіко-математичних дисциплін. Значний внесок у дослідження ризиків в управлінській

діяльності, у розвиток прикладних концепцій ризику зробили такі вчені: І.О. Бланк, С.М. Іляшенко, О.М. Тридід, В.В. Вітлінський, Г.І. Великоіваненко [1], Л.О. Лігоненко, А.А. Мазаракі [2], Н.М. Внукова, Н.В. Хохлов [3], П. Друкер, Т. Бартон, У. Шенкір, П. Уокер [4] та ін., якими ризик був охарактеризований як складне соціально-економічне явище, що має численні, у більшості випадків суперечливі, основи.

Аналіз праць, опублікованих за темою дослідження, показує, що більшість наявних наукових джерел висвітлює як окремі проблеми ризику, так і містить комплексні дослідження, однак залишається низка невіршених питань, пов'язаних із розробкою концепції, методів і способів управління ризиками підприємства, що враховують галузеву специфіку їхнього функціонування.

Є дискусійними й недостатньо розробленими як теоретично, так і методологічно проблеми ризикостійкості підприємств торгівлі з позицій комплексної концепції з урахуванням специфіки торговельної галузі.

Мета статті – систематизувати сучасні уявлення щодо системи інтегрованого ризик-менеджменту підприємства з урахуванням специфіки торговельної галузі. Створити методичні передумови та розробити ефективну систему ризик-менеджменту підприємств торгівлі, здатну забезпечити високу ризикостійкість, спрямовану на досягнення стабільних результатів, з урахуванням інтересів власників, споживачів, персоналу, акціонерів, постачальників і суспільства.

Виклад основного матеріалу дослідження. Упровадження інтегрованої системи ризик-менеджменту на підприємствах торгівлі є необхідною передумовою їхнього усталеного розвитку та на цій основі – зростання конкурентоспроможності. Розвинені держави вже мають значний досвід використання інтегрованих систем управління ризиками. На противагу цьому, практика діяльності вітчизняних підприємств, яку дослідив А.Ю. Рогачов [5], показує, що зараз найбільш поширеною є тенденція до розвитку фрагментарної системи управління ризиками в організаціях різного рівня. Сучасні передові технології систем ризик-менеджменту застосовуються незначною кількістю великих підприємств, що мають іноземний капітал у вигляді прямих інвестицій у розвиток цих організацій. Окремі науковці представляють авторські розробки у сфері ризик-менеджменту на основі системного, комплексного підходу, однак не виходять за межі предмету своїх досліджень [6]. Останні тенденції ризик-менеджменту, охарактеризовані та закріплені в численних міжнародних стандартах, спрямовано на формування нової парадигми, суть якої полягає у зміні

підходу до ризик-менеджменту від фрагментарної, епізодичної, обмеженої моделі – до інтегрованої, безперервної та розширеної, так званого ризик-менеджменту в рамках усього підприємства [3; 7; 8]. Для позначення цієї нової моделі ризик-менеджменту часто використовуються як рівнозначні такі терміни: комплексний ризик-менеджмент, інтегрований ризик-менеджмент, стратегічний ризик-менеджмент, ризик-менеджмент у рамках усього підприємства, ризик-менеджмент підприємства (integrated, strategic, business або enterprise-wide risk-management). Під терміном «ризик» маємо на увазі будь-яку подію або дію, що може «несприятливо відбитися на досягненні організацією її ділових цілей і завдати їй успішно реалізувати свою стратегію» [3].

Торгівля є галуззю, яка характеризується високим ступенем ризику з огляду на завдання та функції, що нею виконуються. Специфіка діяльності підприємств торгівлі виявляється насамперед у тому, що ефективність їх функціонування значною мірою залежить від стану споживчого ринку, який дуже мінливий за своєю природою. Підвищенню ризику також сприяє більш жорстка конкуренція, великий ступінь невизначеності, зумовлений необхідністю використання значного масиву різноманітної інформації, коливаннями цінової та ринкової кон'юнктури, швидкими змінами потреб і смаків населення.

Сучасному стану економіки України властивий підвищений ступінь ризику в діяльності суб'єктів господарювання. Ризик підприємств торгівлі, як невід'ємної складової економічної системи країни, значно підсилюється через дію таких специфічних чинників, як глибока соціально-економічна криза, відсутність чіткості в законодавчій базі та часті її зміни, нестабільність економічного, політичного, соціального розвитку, нерівність темпів інфляції, недостатнє використання сучасних технологій та устаткування, низька платіжна дисципліна, неефективні менеджмент і маркетинг.

Таким чином, головним завданням інтегрованого ризик-менеджменту підприємств торгівлі вбачається їх комплексний захист, як відкритої соціально-економічної системи, від негативного впливу загальносистемних і галузевих ризиків.

Центральною компонентою інтегрованої системи ризик-менеджменту підприємств торгівлі, її завданням та цільовим орієнтиром має бути забезпечення перманентної ризикостійкості, яку, на нашу думку, слід розуміти як безперервну здатність протистояти несприятливим ситуаціям, пов'язаним із ризиком, як у просторовому аспекті – на мезорівні, мікрорівні та безпосередньо в операційній

діяльності, так і в динамічному – на стратегічному, тактичному та операційному рівнях прийняття рішень.

Для цього необхідно, разом із виявленням ризику, дослідженням його причин і чинників та подальшим аналізом, систематично досліджувати можливий вплив та наслідки прояву ризику на результати діяльності підприємства та визначати адекватні превентивні заходи щодо виявлених загроз, способи і джерела компенсації їхньої негативної дії.

З огляду на концептуальні засади організаційно-економічного механізму та процесу ризик-менеджменту підприємства в основу розробки концептуальної моделі інтегрованого ризик-менеджменту підприємств торгівлі покладено підходи, окреслені в науковій праці Р. Хіта [9, с. 40 - 67]. Нами визначено її суттєві складові: стратегічне (превентивне) управління, функціональне (тактичне) управління та операційне (симптоматичне) управління, спрямовані на загальні ризики, що діють у всіх галузях на макрорівні, загальні ризики суб'єктів господарювання на макрорівні та ризики торговельних підприємств – забезпечення умов господарської діяльності, операційні, фінансові, інвестиційні (рис. 1). Між ними має бути забезпечена безперервна взаємодія та консультування на підґрунті систематичного моніторингу та аналізу. Центральним елементом моделі є інтегрований ризик-менеджмент, що забезпечує функціональний зв'язок просторової та часової складових процесу ризик-менеджменту, необхідний для його вдосконалення.

На основі ієрархічної побудови розробленої моделі деталізуємо перший рівень інтегрованого ризик-менеджменту, який передбачає операційне (симптоматичне) управління специфічними ризиками торговельних підприємств (рис. 2).

Управління за умов ризику передбачає цільову спрямованість на науково обґрунтовані параметри ризикостійкості та на цій основі – визначення способів управління ризиком і необхідних для цього ресурсів, а також пошук та реалізацію засобів установа контролю над ризикованою ситуацією. У цьому розумінні управління ризиком має ґрунтуватися на концепції прийнятного ризику та спиратися на можливості впливу на початковий рівень ризику для доведення цього рівня до прийнятного значення.

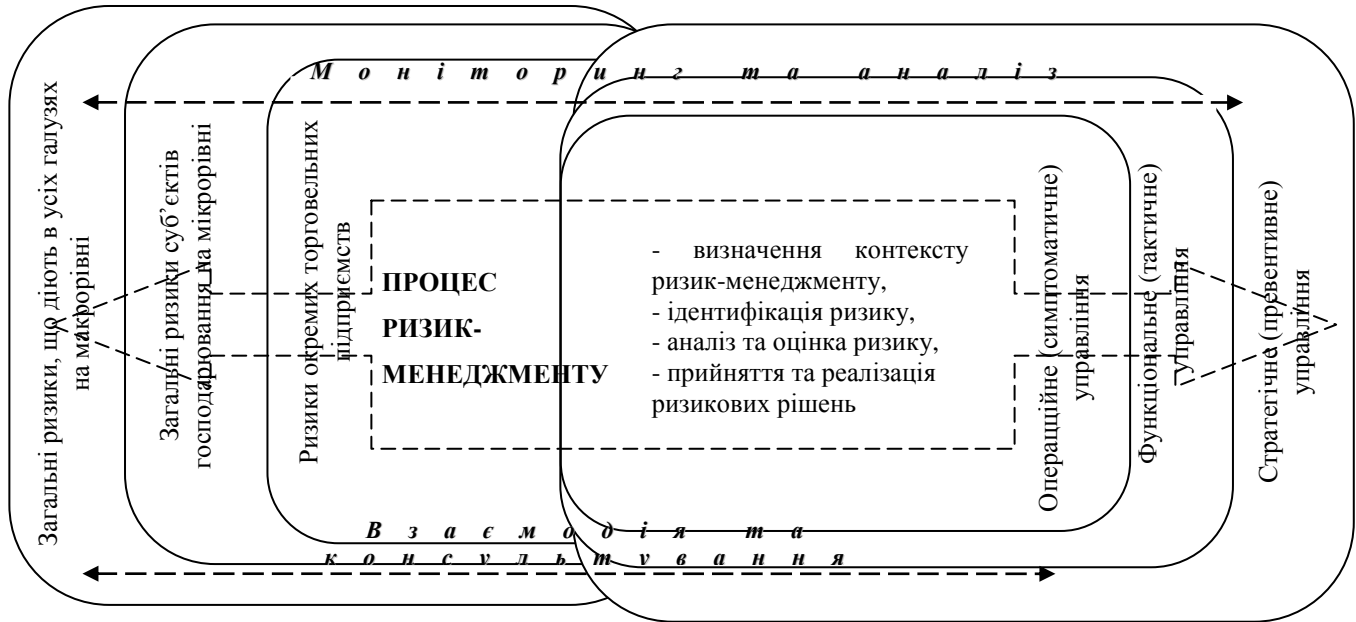


Рис. 1. Концептуальна модель інтегрованого ризик-менеджменту підприємств торгівлі

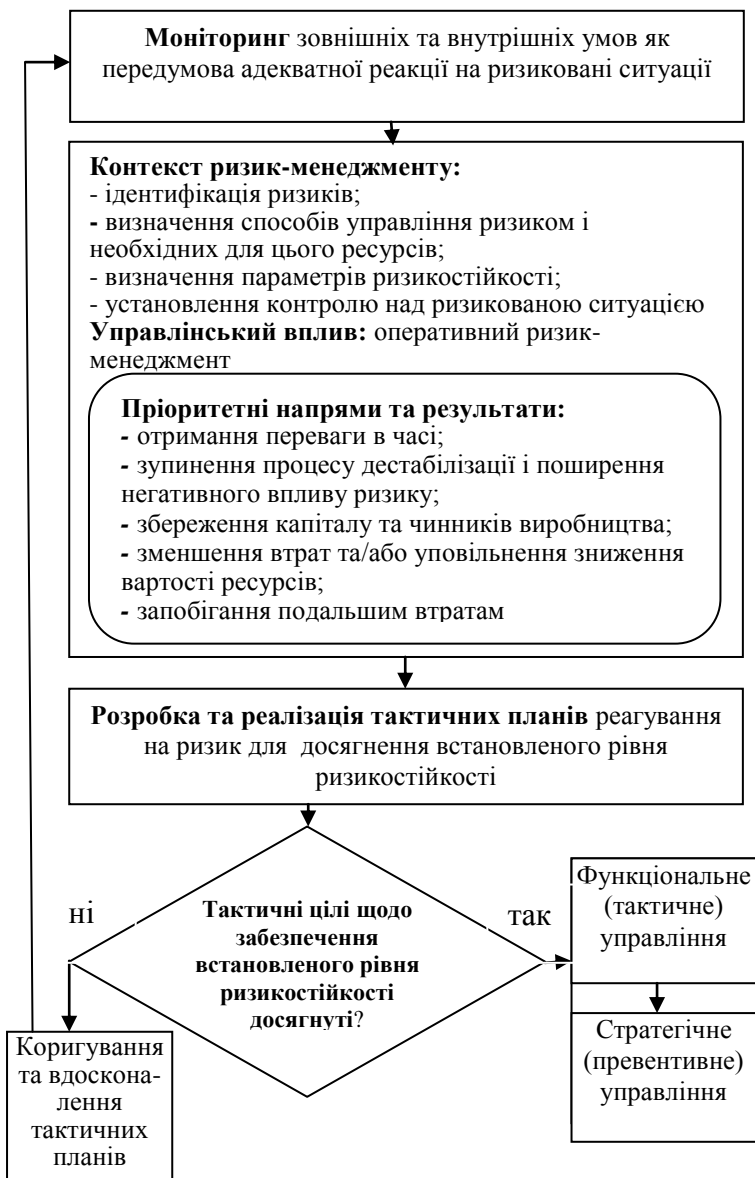


Рис. 2. Технологія операційного симптоматичного управління ризиком торговельних підприємств

Контекст ризик-менеджменту містить ідентифікацію ризиків; визначення способів управління ним та необхідних для цього ресурсів; визначення параметрів ризикостійкості; встановлення контролю над ризикованою ситуацією.

Галузева специфіка процесу ризик-менеджменту полягає в об'єкті управлінських впливів – ризиках господарської діяльності торговельних підприємств. Вони включають ризики, пов'язані з діями щодо забезпечення умов здійснення торгового процесу, які зумовлюють втрати виручки, збільшення витрат у зв'язку з недостатньою кількістю покупців, втрату конкурентної переваги в разі неправильного визначення місця розташування підприємства; ризики нездатності реалізувати стратегічні плани через нестачу торгових площ та складських приміщень, фінансових ресурсів; ризики втрати якості й кількості товарів, що зберігаються на складі, через незадовільний стан складських приміщень; ризики втрати споживачів через низький рівень якості обслуговування з причини застосування застарілих технологій продажу, неуккомплектованості або некомпетентності штату.

Операційні ризики пов'язані з імовірністю втрат у процесі торговельної діяльності – на стадіях закупівлі та доставки товарів; реалізації товарів; отримання виручки за реалізовані товари; формування витрат і прибутку в процесі господарської діяльності. На кожній із зазначених стадій ризик має бути підданий подальшій деталізації. Наприклад, ризики на стадії закупівлі та доставки товарів становлять собою загрозу зазнати втрат або не досягти мети закупівельної діяльності. Він залежить від характеру діяльності торгового підприємства, особливостей товарів, стану цільових ринків, тому в цій групі слід розглядати такі ризики: циклічних змін в економіці; невиконання зобов'язань, обумовлених договорами на поставку товарів з боку постачальників підприємства (за обсягами, асортиментом, якістю, цінами, термінами постачання тощо); асортиментний ризик, пов'язаний із можливими змінами в асортиментній структурі споживчого попиту на товар, у результаті чого закуплені товари залишаться нереалізованими; непогашення дебіторської заборгованості постачальниками, що пов'язано із втратою грошових коштів підприємства, задіяних для проведення авансових платежів постачальникам підприємства відповідно до укладених договорів; транспортний ризик, пов'язаний із можливим пошкодженням товарів або їх крадіжкою під час транспортування; ризик неправильних схем руху товарів; ризик помилкової закупівельної й транспортної логістики.

Фінансові ризики підприємств торгівлі пов'язані з проведенням операцій із використання фінансових ресурсів – інфляційний, кредитний, відсотковий, валютний, неплатоспроможності, зменшення розмірів (втрати) власного капіталу, формування фінансового результату.

У процесі інвестиційної діяльності торговельні підприємства стикаються з різноманітними видами ризику, найбільш істотними серед них є ризики при здійсненні проектів реальних та фінансових інвестицій.

За умов ефективного прийняття та реалізації ризикових рішень на операційному рівні підприємства торгівлі отримують переваги в часі; призупинення дестабілізації й поширення негативного впливу ризику; збереження капіталу та чинників виробництва; зменшення втрат та/або уповільнення зниження вартості ресурсів та мають можливість запобігти подальшим втратам.

Є можливість на цій основі розширити часову та просторову сфери впливу ризик-менеджменту до тактичного та стратегічного управління ризиками на мікро- та макрорівнях. Їхнім головним завданням має бути усунення джерел виникнення ризикових ситуацій, зменшення кількості потенційних ризиків та пошук адекватних засобів їх нейтралізації та на цій основі – проведення відновлювальних робіт після того, як встановлено контроль над ризикованою ситуацією. Кожен рівень має містити підсистеми моніторингу та аналізу необхідних вихідних параметрів для здійснення того чи іншого виду управління: зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства з метою активного пошуку потенційних ризиків; аналізу зовнішніх та внутрішніх умов, необхідних для реакції на ризиковані ситуації; аналізу зовнішніх та внутрішніх відновлювальних можливостей.

Ознакою ефективності певного рівня ризик-менеджменту є досягнення цільового рівня ризикостійкості, визначення нових стратегічних альтернатив та перехід до більш досконалого управління. В іншому випадку передбачається коригування та вдосконалення планів та зворотний зв'язок у здійсненні етапів технології ризик-менеджменту.

Висновки. Упровадження інтегрованої системи ризик-менеджменту на підприємствах торгівлі є найважливішою передумовою забезпечення їхнього сталого розвитку та конкурентоспроможності в умовах кризових процесів, що відбуваються сьогодні в економіці України. Перевагою вдосконаленої концептуальної моделі інтегрованого ризик-менеджменту підприємств торгівлі та її деталізації в технології операційного симптоматичного

управління ризиком торговельних підприємств є можливість їх практичного використання шляхом адаптації до конкретних організаційно-правових форм, видів економічної діяльності та специфіки господарювання підприємств галузі.

Список джерел інформації / References

1. Вітлінський В. В. Ризикологія в економіці та підприємстві : монографія / В. В. Вітлінський, Г. І. Великоіваненко. – К. : КНЕУ, 2004. – 480 с.

Vitlinskiy, V.V., Velykoivanenko, G.I. (2004), *Riskology in economy and entrepreneurship* [Ризикологія в економіці та підприємстві: Монографія], National Economic University, Kyiv, 480 p.

2. Мазаракі А. А. Економіка торгівельного підприємства : підручник / А. А. Мазаракі, Л. О. Лігоненко, Н. М. Ушакова. – К. : Хрещатик, 1999. – 800 с.

Mazaraki, A.A., Lihonenko, L.O., Ushakova, N.M. (1999) *The economy of commercial enterprise* [Економіка торгівельного підприємства: підручник], Khreschatyk, Kyiv, 800 p.

3. Хохлов Н. В. Управление риском: вопросы теории и практики : монографія / Н. В. Хохлов. – М. : Юнити-Дана, 2001. – 239 с.

Khokhlov, N.V. (2001), *Risk Management: Theory and Practice* [Управление риском: вопросы теории и практики: Монографія], Unity-Dana, Moscow, 239 p.

4. Бартон Т. Риск-менеджмент / Т. Бартон, У. Шенкир, П. Уокер. – М. : Вильямс, 2008. – 208 с.

Barton, T., Shenkir, W., Walker, P. (2008) *Risk Management* [Risk-menedzhment], Wilyams, Moscow, 208 p.

5. Рогачев А. Ю. Принципы и этапы построения системы риск-менеджмента [Электронный ресурс] / А. Ю. Рогачев. – Режим доступа: <<http://www.beintrend.ru/2011-11-18-16-13-47>>.

Rogachev, A. “Principles and steps of constructing a system of risk management” [Principy i jetyru postroenija sistemy risk-menedzhmenta], available at: <http://www.beintrend.ru/2011-11-18-16-13-47>

6. Черничко Т. В. Стратегія та складові управління ризикозахищеністю підприємства / Т. В. Черничко, Є. В. Мигович // Науковий вісник Мукачівського державного університету. – 2011. – Вип. 11 (6). – С. 186 – 196.

Chernychko, T.V., Migovich, E.V. (2011), “Strategy and management components protection from the risk of the enterprise” [“Strategija ta skladovi upravlinnja ryzykozahyshhenistju pidpryjemstva”], *Naukovyj visnyk Mukachivs'kogo derzhavnogo universytetu*, Mukachevo State University, Issue 11 (6), pp. 186-196.

7. ISO 31000:2009, ISO/IEC 31010:2009, СТБ ISO/IEC 31010, COSO, available at: http://www.dvbi.ru/risk_management/library/tabid/213/Token/ViewInfo/ItemId/14/language/ru-RU/Default.aspx

8. James, W., DeLoach, Jr. (2000), “Enterprise-Wide Risk Management – Strategies for Linking Risk and Opportunity”, *Ultdon: Financial Times*, pp. 5.

9. Хіт Роберт. Кризовий менеджмент для керівників : [пер. з англ.] / Хіт Роберт. – К. : Всеуито : Наук. думка, 2002. – 566 с.

Heath, R. (2002), *Crisis management for managers and executives* [*Kryzovyy menedzhment dlja kerivnykiv: per. z angl.*], Vseuvyto, Nauk. Dumka, Kyiv, 566 p.

Дядюк Марина Анатоліївна, канд. екон. наук, доц., кафедра економіки підприємств харчування та торгівлі, Харківський державний університет харчування та торгівлі. Адреса: Клочківська, 333, Харків, Україна, 61051; пр. Перемоги, 78б, кв. 78, Харків, 61000. Тел.: 349-45-58; 0671688228; e-mail: ekdek@mail.ru.

Дядюк Марина Анатольевна, канд. екон. наук, доц., кафедра економіки підприємств харчування та торгівлі, Харьковский государственный университет питания и торговли. Адрес: Клочковская, 333, Харьков, Украина, 61051; пр. Победы, 78б, кв. 78, Харьков, 61000. Тел.: 349-45-58; 0671688228; e-mail: ekdek@mail.ru.

Dyadyuk Marina, Ph.D., dotsent, Kharkiv State University of Food Technology and Trade. Address: Klochkivska str., 333, Kharkiv, Ukraine, 61051; 78 b Pr. Pobedyi str., apt. 78, Kharkiv, Ukraine, 61000. Tel.: 349-45-58; 0671688228; e-mail: ekdek@mail.ru.

Рекомендовано до публікації канд. екон. наук Н.І. Єсіною, канд. екон. наук О.В. Кот.

Отримано 15.03.2014. ХДУХТ, Харків.