

РИЗИК-НАВІГАЦІЯ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

Запропоновано методичний підхід до розробки ризик-навігатора з метою моніторингу загрозливих подій і підвищення ефективності діяльності підприємства. Досліджено вплив сталих, динамічних, маятникових і мігруючих ризиків на результативність функціонування підприємства на окремих етапах стратегічного розвитку компанії. Визначено послідовність застосування заходів щодо мінімізації ризиків

Ключові слова: ризик-навігатор, діяльність підприємства, стратегічний розвиток

Постановка проблеми. Сучасні умови господарювання вимагають від більшості вітчизняних підприємств нових рішень щодо ефективного розвитку в довгостроковій перспективі. Стратегічне планування повинне дозволити адаптувати підприємства до вимог ринку відповідно до цілей і завдань компанії, її внутрішніх можливостей та умов зовнішнього середовища. Це об'єктивно зумовлює необхідність активізації процесів розвитку систем стратегічного менеджменту на основі використання і впровадження принципів та механізмів мінімізації ризиків на вітчизняних компаніях. Окрім того, розвиток суб'єктів господарювання на основі формування стратегічних намірів з метою зниження рівня ризиків і підвищення ефективності діяльності, орієнтація на задоволення потреб вимогливого споживача є запорукою динамічного економічного зростання та розвитку, що підтверджує актуальність даного дослідження.

Стан вивчення проблеми. Вагомий внесок у вивчення проблеми стратегічного розвитку підприємства в умовах невизначеності та ризику зробили такі зарубіжні та вітчизняні вчені, як А. Чандлер, І. Ансофф, Г. Клейнер, Д. Хассі, М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоурі, П. Друкер, А. Томпсон, А. Стрікленд, А.П. Наливайко, З.Е. Шершньова, С.В. Оборська, Н.В. Куденко, В.А. Васильченко, Т.І. Ткаченко, І.А. Бланк, В.А. Белошапка, Г.В. Загорний, В.Д. Маркова та ін.

У роботах авторів представлено ґрунтовний розгляд широкого кола питань формування, оцінювання та вибору стратегії, проте в цілому розвиток економічної науки в цьому напрямку має фрагментарний характер. На сьогодні виникла потреба не просто в розробці окремих методів оцінювання стратегії розвитку підприємства, а в формуванні комплексного підходу до проведення послідовних і узгоджених між собою дій щодо виокремлення та оцінювання можливих альтернативних варіантів і остаточного вибору стратегії серед найбільш доцільних з них, органічного поєднання якісних та кількісних методів до визначення альтернатив.

Метою даного дослідження є розробка механізму ідентифікації та мінімізації ризиків у процесі стратегічного розвитку підприємства, що має істотне значення для підвищення результативності його господарської діяльності.

Аналіз результатів останніх досліджень і публікацій. Концептуальні засади щодо оцінювання стратегії розвитку, в контексті теорії стратегічного менеджменту та планування, теорії організації, теорії менеджменту розглянуті такими зарубіжними вченими як І. Ансофф, А. Томпсон, А. Стрікленд, Г. Мінцберг, Б. Альстренд, Дж. Лемпел, М. Портер, Д. Кемпбел, Дж. Стоунхаус, Б. Х'юстон, Х. Віссема та ін. Однак створена ними наукова база, враховуючи специфічні умови функціонування компаній, не завжди може бути використана на сучасних вітчизняних підприємствах.

На сьогоднішній день у світовій науковій спільноті сформувалась значна група вчених та практиків, які приділяють увагу проблемі ефективного стратегічного розвитку компанії на основі інноваційних процесів: І. Бернар, С.В. Валдайцев, А.А. Дагаєв, Ж.-К. Коллі, А.Б. Крутицький, О.В. Мотовилов, П. Ромер та ін. У роботах даних вчених важливе місце займають проблеми раціонального і ефективного інноваційного розвитку підприємств, проте в них розглядаються загальні проблеми стратегічного інноваційного розвитку підприємств галузі, але недостатньо повно висвітлені питання, пов'язані з формуванням механізмів і методів управління окремих підприємств.

Також можна виокремити ряд вчених, які в своїх дослідженнях приділяють значну увагу мінімізації стратегічних ризиків у процесі розвитку підприємства: П. Друкер, Д. Міллер, К. Крістенсен, Г. Клейнер, А. Сливозький, Е. Уткін, О. Орчаков та ін.

Наприклад, на думку К. Крістенсена, "стратегічна альтернатива визначається шляхом зіставлення можливостей і ресурсів корпорації з урахуванням прийняттого рівня ризику" [1]. К. Міллер зважав на необхідність стратегічного управління ризиками та виділив стадії даного процесу [2], а А. Сливозький виокремив сім типів стратегічних ризиків [3].

Викладення основного матеріалу. Важливою особливістю сучасного етапу економічного розвитку є ускладнення зовнішнього середовища, прискорення ринкових змін, а також посилення впливу світових економічних процесів. Сьогодні перед компаніями постає значно більше як ринкових можливостей, так і загроз. Відповідно, відбулося збільшення кількості факторів, здатних чинити значний вплив на прибутковість і фінансову стійкість розвитку компаній, що вимагає врахування даних факторів у моделях прогнозування стратегічного розвитку суб'єкта господарювання. За таких умов здатність надавати імовірнісні прогнози та оцінювати рівень ризиків стає не просто додатковою характеристикою моделі прогнозування, але її невід'ємною і обов'язковою складовою.

Для підприємств потребує вирішення завдання ідентифікації та обліку навіть тих загроз, ймовірність яких оцінюється як незначна. Незважаючи на об'єктивну складність оцінювання ризиків, збільшується і потреба компаній у розробці механізмів мінімізації ризиків як атрибуту моделей прогнозування [4].

Посилення нестабільності ринкових умов створює необхідність підвищення гнучкості та адаптивності моделей прогнозування, технологія формування яких повинна передбачати можливість оперативного включення в модель нових параметрів. Це вимагає одночасного вдосконалення процедур розробки моделей та управлінських механізмів їх використання в компаніях, переходу до безперервності аналізу змін, що відбуваються як у зовнішньому, так і внутрішньому середовищі діяльності підприємства.

Ризик-менеджмент як невід'ємна складова стратегічного розвитку підприємства повинен включати такі основні параметри:

- ідентифікація, аналіз та оцінювання ризиків;
- розробка програми заходів щодо ліквідації або мінімізації наслідків загрозливих подій;
- відповідність цілям підприємства;
- зниження рівня витрат на підвищення результативності розвитку;
- створення системи самостраховання;
- прогнозування розвитку підприємства з урахуванням можливих змін середовища функціонування та забезпечення швидкої адаптації.

Для підвищення результативності ідентифікації ризиків з метою мінімізації їх рівня в процесі стратегічного розвитку підприємства запропоновано застосовувати метод навігації, основою якого є розробка ризик-навігатора стратегічного наміру компанії.

Основою для розробки ризик-навігатора є формування матриці ризик-аналізу, що сприяє ідентифікації та оцінюванню ризиків суб'єкта господарювання в макро-

мікро- та внутрішньому середовищі його функціонування. За результатами проведених досліджень, запропоновано використовувати типову матрицю ризик-аналізу, яка містить такі групи ризиків: у макросередовищі – політичні, соціальні, екологічні, адміністративно-законодавчі, інфляційні та валютні ризики; у мікросередовищі – ризики непередбаченої конкуренції, взаємодії з контрагентами, вибору ненадійного партнера, транспортні, безпосередньо реалізаційні та маркетингові ризики; у внутрішньому середовищі – безпосередньо виробничі, комерційні, інвестиційні, ризики персоналу тощо.

При цьому кожному виявленому ризику присвоюється окремий код, який має вигляд x_n^b , де x – кодова назва ризику, n – порядковий номер, що відповідає певному виду ризику в матриці, t – період особливої загрози ризику. Кодові назви ідентифікованих ризиків утворено від напрямів збалансованої системи показників англійською мовою: фінанси (financial) – “f”, клієнти (customers) – “c”,

внутрішні бізнес-процеси (internal business processes) – “bp”, навчання та розвиток (learning&growth) – “lg”.

Кожне підприємство самостійно, виходячи із особливостей свого функціонування, визначає набір ідентифікованих ризиків у макро-, мікро- та внутрішньому середовищі.

Дана матриця ризик-аналізу, на нашу думку, дає змогу здійснити вертикальний і горизонтальний аналіз. Також, у разі настання події за одним ризиком, можна ідентифікувати настання загрозових подій за іншими ризиками, до яких може привести настання першої, адже більшість ризиків є взаємозалежними.

На наступному етапі виявлені ризики потрібно внести в спеціальну таблицю для кожного напрямку діяльності, де вказується величина можливих збитків, а також експертним методом оцінюється ймовірність настання, наслідки та якість управління кожним ризиком. Основну схему даного процесу наведено в рис. 1.

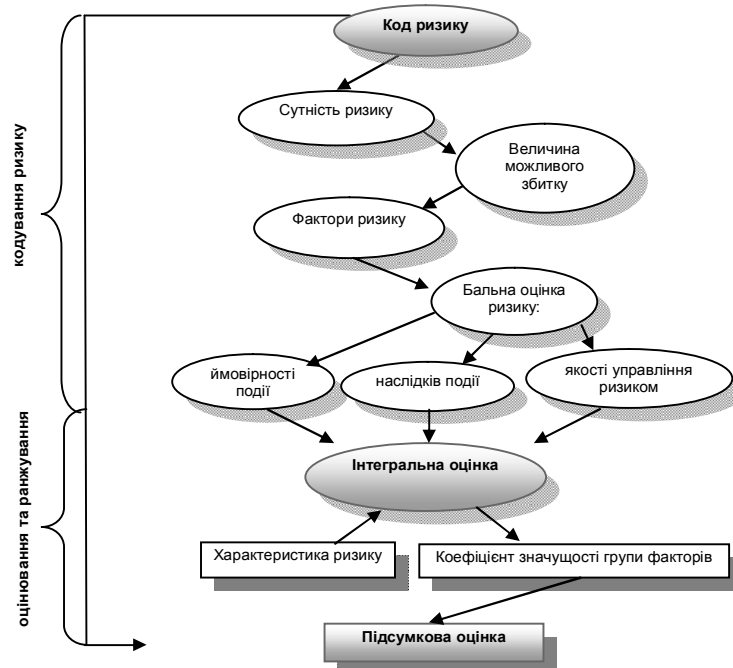


Рис. 1. Процес кодування та інтегрального оцінювання ідентифікованого ризику підприємства
*Розроблено автором

Найбільш доцільним, з нашої точки зору, є використання трьохступеневої дев'ятибальної шкали. Для наслідків: низький (1-3), помірний(4-6); високий (7-9 балів) рівень загрози. Для ймовірності настання загрозової події: низька ймовірність (1-3); середня ймовірність (4-6); висока ймовірність (7-9). Для рівня якості наявного управління спрямованого на мінімізацію даного ризику: низький (7-9); середній (4-6); високий (7-9).

На основі отриманих результатів здійснюється ранжування ризиків.

Отримані за наведеною схемою результати потрібно занести до таблиці, використовуючи коротку характеристику ризику, інтегральну оцінку, отриману з попередніх розрахунків, а також обчислити коефіцієнт значущості групи факторів.

Коефіцієнт значущості групи факторів – це частка ризиків за певним напрямом діяльності в окремому середовищі функціонування підприємства в загальній кількості ризиків, ідентифікованих за матрицею.

В кінцевому результаті потрібно обчислити підсумкову оцінку як добуток інтегральної оцінки та коефіцієнта значущості групи факторів.

За принципом Парето слід виокремити чотири інтервали рівня ризиків з найбільшими значеннями можливих збитків і підсумкової оцінки.

Ключовим етапом на шляху до мінімізації ризиків є розробка ризик-навігатора стратегічного розвитку підприємства під символічною назвою “RISK” (React – вплинути, Inactive – вивести з ладу, Safeguard – захиститись, Keep down – знищити) (рис. 2).

Основною метою створення даного ризик-навігатора є розробка насправді дієвого механізму практичного значення для збору інформації, ідентифікації ризиків за певними сегментами та підбору відповідного методу зниження кожного ризику для складання результативної програми заходів щодо їх мінімізації.



Рис. 2. Ризик-навігатор стратегічного розвитку підприємства

*Розроблено автором

У даному ризик-навігаторі підприємства можна виділити чотири сегменти:

R – react (вплинути) – ризики, що належать даному сегменту є малоймовірними, однак несуть великі збитки, тому потрібно розробити план заходів або набір методів, за допомогою яких була можливість, в разі настання події, чинити опір, мінімізувати дані ризики;

I – inactivate (вивести з ладу) – настання подій, спричинених ризиками даного сегменту підприємство в змозі попередити власними силами;

S – safeguard (захисні дії) – проти настання подій від ризиків даного сегменту підприємство повинно застосовувати захисні дії негайно, оскільки дані ризики, хоч і не несуть великих збитків, однак мають високу імовірність настання загрозових подій і, як наслідок, завдати ще більших збитків, ніж ризики двох попередніх сегментів;

K – keep down (знищити) – дії компанії повинні бути спрямовані не просто на мінімізацію ризиків даного сегменту, а взагалі на їх ліквідацію. Якщо ж це неможливо, то підприємство повинно постійно тримати їх під контролем.

Залежно від того, в якому сегменті знаходиться ризик, потрібно використовувати відповідний метод при розробці програми зниження ризиків. Таким чином створено можливість враховувати:

- обсяг можливих збитків;
- ймовірність настання ризику;
- наслідки настання загрозової події;
- значущість групи факторів ризику;
- наявний рівень управління ризиками на підприємстві.

Якщо простежити рух ризиків у навігаторі на всіх етапах стратегічного розвитку, то можна виділити характерні особливості деяких з них і виокремити сталі, динамічні, маятникові та мігруючі ризики, які є найбільш розгорнутими для підприємства та потребують підвищеного контролю факторів їх виникнення.

Найбільш небезпечними є мігруючі ризики, які протягом усього періоду досягнення стратегічного наміру змінюють свої координати із сегменту з найменшими можливими збитками та підсумковою оцінкою (наприклад, із сегменту "I") в сегмент з найвищими можливими збитками та підсумковою оцінкою (наприклад, сегмент "K").

Сталими є ризики, які протягом усього періоду досягнення стратегічного наміру мають одні й ті ж координати. Динамічними є ризики, переміщення координат яких є несуттєвим і не виходить за рамки певного сегменту. Це дає змогу заздалегідь не лише вплинути на їх рівень, але й можливість ліквідувати їх в цілому.

Маятниковими є ризики, які з кожним наступним кроком досягнення стратегічного наміру змінюють свої координати в діапазоні двох сегментів, що нагадує маятниковий рух. Виявлення таких ризиків сприяє використанню заходів щодо їх мінімізації з метою фіксації в сегменті з меншою загрозою або їх ліквідації.

Виходячи із проведених досліджень щодо почергового зниження ризиків у кожному сегменті, нами розроблено N-правило. За даним правилом, застосування методів

зниження рівня ризиків у програмі повинно здійснюватись у визначеній послідовності "K – S – R – I", тобто якщо з'єднати по точці кожного сегменту, отримаємо "N".

На основі отриманих результатів можна розробити рекомендації щодо підвищення ефективності діяльності підприємства в процесі досягнення стратегічних намірів, а саме:

- визначити, які з стратегій у наборі є найбільш ризикованими;
- найбільш ризиковані стратегії потрібно переформатувати в потрібному напрямі;
- якщо відсутній варіант коригування, то можливе прийняття рішення про ліквідацію напрямку діяльності;
- розробити комплексну програму мінімізації ризиків, використовуючи розроблене N-правило та визначити заходи мінімізації ризиків у тій послідовності, яка потрібна підприємству.

Використовуючи розроблений механізм, проведено дослідження планування діяльності з виокремленням основних етапів стратегічного розвитку вітчизняного підприємства ПАТ "Яготинський маслозавод". Для ПАТ "Яготинський маслозавод" сформовано стратегічний намір вітчизняного спрямування з урахуванням того, що якісна натуральна молочна продукція має досить обмежені терміни споживання та особливості транспортування.

Результати діагностики фінансово-господарської діяльності ПАТ "Яготинський маслозавод" підтверджують, що підприємство має задовільний фінансовий стан, достатньо нове та потужне обладнання, значний ресурсний потенціал. При цьому спостерігається негативна тенденція до погіршення майже усіх розрахованих показників його діяльності, не зважаючи на зростання обсягів реалізації та збільшення активів. Також слід враховувати те, що на сьогодні для вітчизняного ринку харчової продукції характерні є зростання іноземного капіталу в галузі, зменшення сировинної бази та значна кількість конкурентів, які охоплюють не лише регіональні ринки, а й ринок України в цілому.

Досягнення сформованого стратегічного наміру ПАТ "Яготинський маслозавод" передбачає три етапи:

перший – закріплення лідируючих позицій на ринку Київського регіону, адже хоча підприємством сформовано мережу збуту та з кожним днем зростає довіра споживачів щодо якості продукції та обсяги її реалізації, компанія все одно не є лідером, оскільки столичний ринок молочної продукції є досить концентрованим і для того, щоб досягти на ньому успіху, слід сформувати значні конкурентні переваги, які сприятимуть виходу на всеукраїнський ринок;

другий – здобуття 7-10 % частки ринку України з урахуванням того, що на підприємстві завершилася повна модернізація виробничих потужностей. У технічне оновлення підприємства інвестовано близько 50 млн. грн. У результаті реконструкції приймально-апаратного відділення збільшено обсяг сховища сировини майже втричі (з 100 т до 290 т), підвищено більш ніж удвічі продуктивність ліній сепарації та пастеризації молока (з 14 т/рік до 32,5 т/рік), автоматизовано

технологічний процес. За словами фахівців, установка нових сучасних компресорів дозволила зменшити споживання підприємством електроенергії в 2,5 рази, збільшити продуктивність виробництва холоду втричі та підвищити рівень безпеки об'єкта, адже обсяг аміаку в системі зменшився з 14 т до 600 кг. Окрім того, істотному розширенню асортименту сприяє встановлення лінії фасування молока в ПЕТ-пляшку потужністю 6000 пляшок/рік і введення в експлуатацію 17 нових танків для приготування кисломолочної продукції [5];

третій – закріплення конкурентних позицій на вітчизняному ринку за рахунок постійних інновацій, глибокої інтеграції із сільськогосподарськими виробниками приватного сектору. Також слід враховувати те, що ПАТ “Яготинський маслозавод” входить до групи компаній “Молочний Альянс”, що об'єднує потужні підприємства з виробництва та збуту сирів і цільномолочної продукції та є лідером сироварної галузі України. До складу холдингу входять ще вісім виробничих підприємств молочної галузі: Пирятинський, Баштанський, Городенківський, Згурівський, Тростянецький, Новоархангельський сирзаводи, Золотоніський маслоробний комбінат, Варвамаслосирзавод, а також компанії “Еталонмолпродукт” і Торговий Дім “Еталон”, які забезпечують продаж продукції підприємств холдингу в

Україні та за кордоном. Продукція підприємств холдингу випускається під брендами “Молочний шлях”, “Славія”, “Здорово”, “Яготинське” [6].

Основною перешкодою на шляху до досягнення стратегічного наміру ПАТ “Яготинський маслозавод” є щорічне зменшення сировинної бази на вітчизняному ринку. Враховуючи те, що даний фактор впливає й на конкурентів компанії, то за нестачі сировини підприємство може імпортувати її з Республіки Білорусь або Польщі, як це роблять його конкуренти, наприклад, ПАТ “Житомирський маслозавод” та ПАТ “Обухівський молочний завод”.

За результатами проведених досліджень розроблено систему індикаторів визначених цілей стратегічного наміру компанії на окремих етапах його досягнення, що є результатом аналізу діяльності ПАТ “Яготинський маслозавод”, його конкурентів у попередні роки та динаміки ринку. Це дозволяє стверджувати, що сформований стратегічний намір відповідає можливостям підприємства та є актуальним для стратегічного розвитку компанії в майбутньому.

Для ПАТ “Яготинський маслозавод” у процесі досягнення стратегічного наміру спостерігається відсутність ризиків сталого типу в сегменті підвищеної небезпеки, однак зафіксовано динамічні ризики, пов'язані з ефективністю організації збуту та зростанням цін на ресурси (рис. 3).

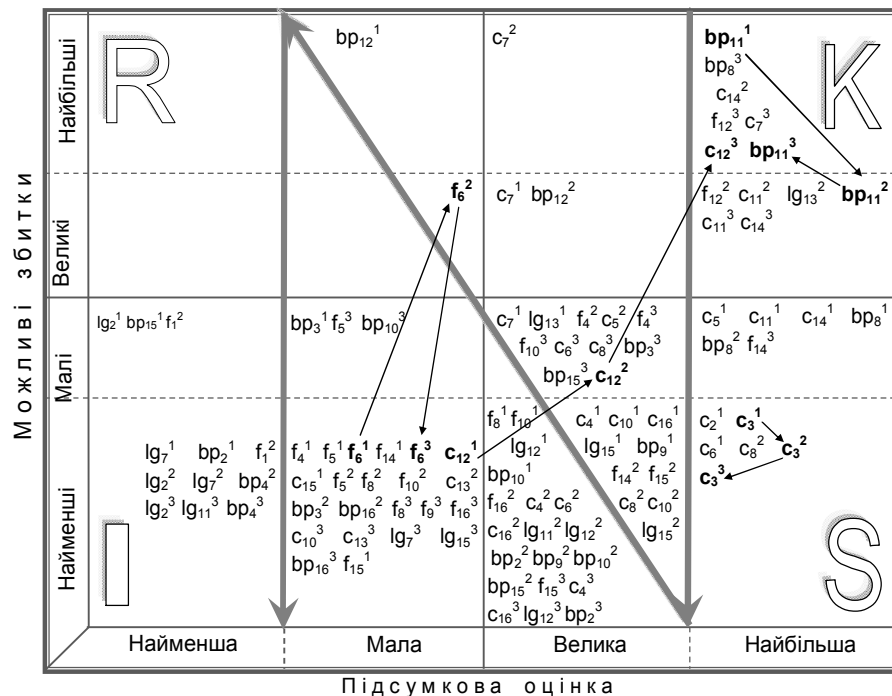


Рис. 3. Візуальний фрагмент ризик-навігатора ПАТ “Яготинський маслозавод”

Серед мігруючих ризиків найбільш загрозливим є неадекватне оцінювання сфери споживання та потреб власних поставок продукції і ризики стосовно організації мережі бізнес-процесів. Не дивлячись на те, що даний ризик у першому періоді має найменшу підсумкову оцінку, потім переміщується в сегмент “К” з найвищими обсягом можливих збитків і підсумковою оцінкою.

Висновки та перспективи подальших досліджень. За результатами проведених досліджень обґрунтовано доцільність впровадження у практичну діяльність підприємств розробленого методичного підходу до підвищення результативності стратегічного розвитку підприємства за допомогою ризик-навігатора, а також використання N-правила визначення за навігатором послідовності застосування заходів щодо зниження рівня ризиків. Впровадження даного підходу на вітчизняних підприємствах сприятиме моніторингу руху ризиків на всіх етапах стратегічного розвитку та виокремленню сталих, динамічних, маятникових і мігруючих ризиків з метою їх мінімізації.

Список використаних літературних джерел:

1. Кристенсен Клейтон М., Рейнор Майкл Е. Решение проблемы инноваций в бизнесе. Как создать растущий

бизнес и успешно поддерживать его рост. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2004. – С. 45-47. 2. Миллер “Organizational Risk after Modernism.” *Organization Studies*, 30: 157-180. К. “Організаційні ризики після модернізму” // *Організація досліджень*, 2009. – С.157-180. 3. Slywotzky A. Turning Strategic Risk into Growth Opportunities / *Harvard Business Review*, Sep 15, 2008. – p. 78-88. 4. Терентьев Н.Е. Модели прогнозирования развития компаний с учетом рисков. // *Финансы и бизнес* / № 3, 2008. – С. 81-82. 5. Барський В. “Яготинський маслозавод” завершив модернізацію виробництва // Веб-сайт “Укрінформ” [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ukrinform.ua/ukr/order/?id=987339> 6. Група компаній “Молочний Альянс” [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://milkalliance.com.ua/enterprise.php>

БОЙЧЕНКО Катерина Степанівна – кандидат економічних наук, асистент кафедри економіки підприємств Київського національного економічного університету ім. В. Гетьмана.

Стаття надійшла до редакції 18.04.2013 р.