

ОЦІНКА ТА КОНТРОЛЬ БІЗНЕС-РИЗИКІВ СУБ'ЄКТІВ ГОСПОДАРЮВАННЯ СПОЖИВЧОЇ КООПЕРАЦІЇ УКРАЇНИ

© Воронко Р. М., 2017

Розглянуто трактування сутності підприємницьких ризиків та їхнє співвідношення з бізнес-ризиками, які постійно перебувають у полі зору внутрішнього контролю та аудиту. Досліджено концепцію контролю, орієнтованого на ризик, яка передбачає наявність у кожному виді бізнесу специфічних (властивих) ризиків, які впливають на цей бізнес, і уникнути їх у процесі господарської діяльності практично неможливо. Розкрито концептуальні підходи до групування бізнес-ризиків для цілей контролю й управління підприємством із визначенням основних характеристик контрольних моделей, які доцільно застосовувати у ризик-менеджменті для кожної категорії ризиків (стратегічні ризики, ризики середовища, ризики діяльності, ризики дисменеджменту). Предметом подальших досліджень є розгляд ризикоутворюючих факторів на макрорівні й мікрорівні, які повинні бути враховані у побудові системи внутрішнього контролю на підприємстві.

Ключові слова: бізнес-ризики, підприємство, споживча кооперація, менеджмент, оцінка, контроль.

R. M. Voronko

Lviv University of Trade and Economics

EVALUATION AND MONITORING BUSINESS RISK OF BUSINESS ENTITIES OF THE CONSUMER COOPERATION OF UKRAINE

© Voronko R. M., 2017

The article considers interpretations of the essence of business risks and their relation to business risks that are constantly in the field of view of the internal control and audit. Investigated the concept of control, risk-oriented, which includes every kind of business specific (inherent) risks affecting the business and avoid them in the process of implementation of economic activity almost impossible. Revealed the conceptual approaches to group business risk monitoring and management of a company, determining the main characteristics of the control models that are appropriate to apply to risk management for each category of risks (strategic risks, environment risks, operational risks, risks to mismanagement). It is proved that for enterprises and organizations of consumer cooperation control business risks must be arranged based on our classification of risks (strategic risks, environment risks, operational risks, risks to mismanagement). Thus it is argued that organizations of this type control business risk, you must take into consideration weak competitive and financial situation of most of them. It is proved that in these processes it is important to differentiate the direction and areas of internal control, to ensure the identification and assessment of key business risks, to shift the focus on the strategic further development of the enterprise (organization) risks.

These data substantiate that the proposed approach will reduce the negative impact caused by uncertainty, and increase the managerial focus of internal control at enterprises and in organizations of consumer cooperatives, the lack of which during the difficult economic situation in Ukraine in recent years is particularly acute. A subject for further research is the consideration of risk factors at the macro level and the micro level that needs to be taken into account when constructing the system of internal control of the company.

Key words: business risks, enterprise, consumer cooperatives, management, evaluation, control.

Постановка проблеми. Ринкові умови господарювання і сучасні кризові явища, які зумовлені політичними, соціальними та економічними суперечностями у суспільстві, вимагають від суб'єктів господарювання системи споживчої кооперації адекватного реагування на зміну змісту

соціально-економічних відносин. В умовах значної конкуренції першочерговими стають завдання з оптимізації господарської діяльності кооперативних підприємств на основі трансформації системи управління та її окремих елементів, серед яких значне місце займає внутрішній контроль.

Надзвичайно актуальною для споживчої кооперації України є реалізація завдань з оцінки та контролю бізнес-ризиків, яка, зіткнувшись з жорсткою конкуренцією на початку 1990-х років, тривалий час не може вийти зі скрутного економічного становища. Більшість заходів з реформування кооперативного господарства, які реалізовувалися протягом останніх 20–25 років, на жаль, не дали очікуваних наслідків. Було втрачено левову частку пайовиків, скоротилися обсяги діяльності, зменшилася кількість підприємств і чисельність працівників. Зіткнувшись з реаліями ринкової економіки, споживча кооперація виявилася не готовою до боротьби і суттєво втратила свої колишні позиції не лише у містах, але й у сільській місцевості.

Будь-який вид бізнесової діяльності підприємств і організацій системи споживчої кооперації завжди супроводжує підприємницький ризик, оскільки реальні умови господарювання майже ніколи не відповідають запланованим чи бажаним параметрам і результатам. Разом з тим, його несприятливі наслідки можна мінімізувати шляхом постійного моніторингу з метою виявлення сфер підвищеного ризику та здійснення регулярного й оперативного внутрішнього контролю. Ризик вважають ситуативною характеристикою діяльності будь-якого суб'єкта ринкових відносин, щодо якої існує ймовірність її настання із спричиненням негативних наслідків, проте за певних обставин вона може і не статися.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. На дослідженні теоретичних і прикладних аспектів, які стосуються визначення ризиків підприємницької діяльності та управління ними, зосереджували свою багату українських вчених таких як: П. Ю. Балабан, А. П. Бочковський, Т. Г. Васильців, А. Г. Загородній, С. М. Ілляшенко, Т. О. Каменська, В. А. Кравченко, Л. М. Пилипенко, Н. М. Проскуріна, К. І. Редченко, О. Ю. Редько, Є. М. Рудніченко, В. С. Рудницький, А. О. Старостіна, І. В. Чуприна та ін.

Також окремі питання оцінки й управління ризиками досліджували зарубіжні вчені: С. Бланк, В. М. Гранатуров, Р. Каплан, М. С. Кімбол, А. Майкс, А. И. Орлов, Е. В. Потапова, О. В. Пугач, Б. А. Райзберг, Е. А. Степкіна, Р. Томпсон, А. С. Шапкін та ін.

Аналіз наукових праць вітчизняних і зарубіжних науковців дозволяє зробити висновок про те, що дослідники зробили чималий внесок у дослідження актуальних проблем оцінки, внутрішнього контролю та управління ризиками. Водночас у їхніх дослідженнях немає єдиного бачення щодо трактування змісту підприємницьких ризиків та їх співвідношення з бізнес-ризиками, групування бізнес-ризиків з погляду їхньої контрольованості та впливу на стратегію діяльності фірми.

Постановка завдання. Протягом тривалого еволюційного розвитку сьогодні в зарубіжній науці і практиці сформувалася концепція контролю, орієнтованого на ризик, яка передбачає наявність у кожному виді бізнесу специфічних (властивих) ризиків, що впливають на цей бізнес, і уникнути їх в процесі господарської діяльності практично неможливо.

Поглиблення інтеграційних процесів і кризових явищ у кооперативному секторі економіки потребує вчасного ідентифікування ризиків і загроз, які виникають у процесі провадження підприємницької діяльності, та застосовувати такі управлінські механізми, які б давали змогу уникати або знизити наслідки впливів цих ризиків до прийняттого рівня.

Недостатнє розкриття у науковій літературі та дискусійність практичних підходів до питань, пов'язаних із трактуванням як сутності підприємницьких ризиків, так і їх співвідношення з бізнес-ризиками, які постійно перебувають у полі зору внутрішнього контролю та аудиту, зумовили актуальність цього дослідження та потребу вироблення концептуальних засад групування бізнес-ризиків для цілей контролю й управління підприємством із визначенням основних характеристик контрольних моделей, які доцільно застосовувати у ризик-менеджменті для кожної категорії ризиків (стратегічні ризики, ризики середовища, ризики діяльності, ризики дисменеджменту).

Виклад основного матеріалу дослідження. Ризик притаманний будь-якій сфері підприємницької діяльності та суб'єктам господарювання різних організаційно-правових форм власності. Оскільки діяльність комерційних підприємств та організацій, зокрема й кооперативних, є за своєю природою підприємницькою діяльністю, доцільно зосередити увагу на розгляді тих ризиків, які стосуються саме рівня підприємства, а не рівня цілих країн чи окремих осіб.

У британському керівництві з бізнес-ризиків для членів директорів компаній виділяють чотири основні групи ризиків: стратегічні, фінансові, операційні та ризики середовища [1, с. 35–36].

Стратегічні ризики формуються за рахунок впливу зовнішніх чинників або рішень вищого менеджменту і можуть бути пов'язані з ціновою політикою, падінням попиту на продукцію, діловою репутацією, недоліками досліджень і розробок (R&D), втратою важливого постачальника тощо.

Фінансові ризики можуть охоплювати зростання боргових (процентних) ставок, втрати активів, бухгалтерські проблеми, неефективний фінансовий менеджмент та інші чинники. Фінансові ризики, на відміну від стратегічних, краще контролюються вищим менеджментом компаній і мають більше шансів бути поміченими. У цьому важливе значення, крім обліково-фінансових служб, відіграють зовнішні та внутрішні аудитори.

Операційні ризики зосереджені у сфері виробничого ланцюга або процесу надання послуг. Для кожного підприємства чи організації вони є специфічними, що потребує окремої уваги з боку відповідальних осіб. Прикладами операційних ризиків є вихід з ладу виробничого обладнання, перевитрати сировини і матеріалів, брак, проблеми з організацією внутрішньої логістики, помилки персоналу, хабарництво та корупція тощо.

Ризики середовища (або ризики безпеки) найчастіше мають зовнішній характер і не контролюються менеджментом підприємства чи організації. Це можуть бути макроекономічні, політичні, правові чинники, загрози екологічної катастрофи чи тероризму.

В. І. Чуприна вказує, що з усієї різноманітності підходів до класифікації ризиків можна виокремити декілька основних їх видів: виробничі, інвестиційні та інноваційні, фінансові (серед них і банківські), маркетингові [2, с. 191]. А. І. Орлов та О. В. Пугач розширюють класифікаційний підхід, виділяючи планетарні, глобальні, фінансові, комерційні, виробничі (внутрішні) та особисті ризики [3, с. 56–65].

На жаль, у науковій літературі немає єдиного погляду і на суть підприємницьких ризиків, і на їх співвідношення (чи тотожність) з бізнес-ризиками – терміном, поширеним у сфері внутрішнього контролю та аудиту за кордоном.

О. С. Шапкін поділяє підприємницькі ризики на виробничі, комерційні та фінансові. Виробничі ризики пов'язані з невиконанням підприємством своїх планів та зобов'язань із виробництва продукції, товарів, послуг, інших видів виробничої діяльності внаслідок впливу зовнішнього і внутрішнього середовища. Комерційні ризики – це ризики втрат у результаті зниження обсягів реалізації, зменшення обсягів закупівель, підвищення закупівельної ціни на товар, збільшення витрат обігу, втрати товару у процесі обігу. Фінансові ризики виникають у зв'язку з неможливістю виконати підприємством своїх фінансових зобов'язань з причини зміни купівельної спроможності грошей, нездійснення платежів, зміни валютних курсів тощо [4, с. 12].

В. М. Гранатуров розрізняє політичні (зовнішні) та економічні (внутрішні) підприємницькі ризики. До політичних цей вчений зараховує ризики країни, валютний ризик, податковий ризик, а також ризик форс-мажорних обставин. До економічних ризиків належать організаційний, ресурсний, портфельний, кредитний, інноваційний [5, с. 22]. На нашу думку, такий підхід не можна вважати обґрунтованим, оскільки валютний чи податковий ризик не є політичними ризиками, а організаційний та інноваційний ризики складно однозначно віднести до групи економічних ризиків.

Не можна також повністю погодитися з підходом, коли ризики на рівні підприємства чи корпорації поділяють на ринкові, ділові (бізнес-ризики), операційні та кредитні [6, с. 26–28]. Вадою цієї класифікації є штучне звуження сфери бізнес-ризиків, до яких віднесено лише ті ризики, що безпосередньо пов'язані з діловими операціями компанії на її ринках постачання та збуту.

На нашу думку, поняття бізнес-ризиків є набагато ширшим. Воно тісно пов'язане з імовірністю неотримання підприємством очікуваного фінансового результату внаслідок впливу численних зовнішніх і внутрішніх факторів. Його відмінність від підприємницького ризику полягає у тому, що останній, окрім ризиків бізнесу, охоплює також ризики його власників (акціонерів, учасників, пайовиків).

З погляду оцінки та контролю бізнес-ризиків, одним із головних чинників є якісна природа ризиків, які досліджуються. Вчені Гарвардської школи бізнесу Р. Каплан та А. Майкс пропонують розглядати три найважливіші для ризик-менеджменту категорії: 1) ризики, яким можна запобігти; 2) стратегічні ризики; 3) зовнішні ризики [7, с. 48–52].

До першої категорії належать внутрішні ризики підприємства, які є цілком контрольованими і можуть бути знижені або усунені. До другої категорії (стратегічні ризики) належать ті ризики, які виникають внаслідок намагання компанії реалізувати обрану стратегію. Стратегічні ризики потребують створення спеціальної системи ризик-менеджменту, націленої на їх своєчасне виявлення й адекватне прийняття або зниження. Третя категорія (зовнішні ризики) включає різноманітні невідконтрольні підприємству ризики, які виникають у зовнішньому середовищі. Ці ризики можуть бути лише вчасно ідентифіковані, а їхній вплив – пом'якшений, але не усунений повністю.

Загалом погоджуючись з ідеєю Р. Каплана та А. Майкс щодо необхідності групування бізнес-ризиків з погляду їх контрольованості та впливу на стратегію фірми, ми вважаємо, що у запропонованому ними поділі чітко не розділено дві різні ознаки – походження ризиків та їх керуваність. На підставі цього, ми пропонуємо власну модель групування бізнес-ризиків для цілей контролю й управління підприємством (рис. 1).

Наша пропозиція полягає у виділенні чотирьох груп ризиків, кожна з яких потребує окремого підходу до управління ними. Ми поділяємо запропонований Р. Капланом і А. Майкс принцип поділу зовнішніх ризиків на стратегічні, тобто такі, що супроводжують процес реалізації стратегії компанії, та ризики середовища (в термінах цих вчених – зовнішні ризики), які потребують своєчасної ідентифікації, але практично не піддаються контролю. Разом з тим, внутрішні ризики доцільно поділяти на ризики діяльності, які ефективно контролюються керівництвом підприємства, і ризики дисменеджменту, які виникають через брак управління та контролю (тимчасовий чи перманентний).

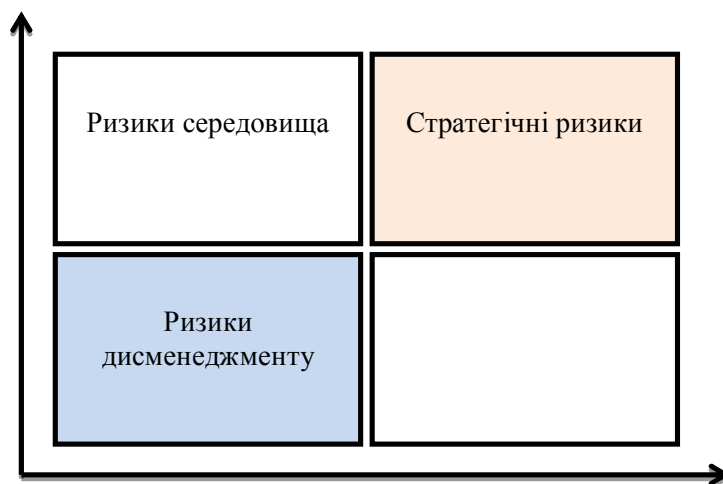


Рис. 1. Основні категорії бізнес-ризиків для контролю й управління

Діяльність кооперативних підприємств та організацій і в Україні, і за кордоном підтверджує важливість контролю та управління ключовими бізнес-ризиками. Світовий досвід ризик-менеджменту у кооперативному секторі економіки свідчить, що на це питання звертають багато уваги. Зокрема, сільськогосподарські кооперативи допомагають своїм пайовикам знижувати негативні впливи, пов'язані з сезонністю, та інші види ризику, пов'язаного з виробничими

причинами чи ринковими флуктуаціями. Кооперативи, які об'єднують сільськогосподарських виробників, значну увагу приділяють також управлінню ризиками, пов'язаними з контрактами (серед них і довгостроковими). Це дає змогу гарантувати стабільніший дохід і забезпечити передумови успішного сільськогосподарського виробництва для невеликих фермерських господарств [8].

Дослідники з Університету Каліфорнії С. Бланк і Р. Томпсон з'ясували, що основними стратегіями з управління ризиками, якими послуговуються американські сільськогосподарські кооперативи, є стратегії страхування, диверсифікації, форвардного контрагування, участі в урядових програмах підтримки, хеджування та закупівель продукції з меншими властивими ризиками. Найчастіше застосовуються перші дві з перерахованих стратегій, хоча невеликі кооперативи (до 100 учасників) порівняно частіше, ніж великі, беруть участь в урядових програмах підтримки і розраховують на допомогу держави [9, с. 12].

Деякі кооперативні господарства США, які спеціалізуються у сфері молочного тваринництва, йдуть шляхом об'єднання з іншими кооперативами або створюють спільні підприємства з виробниками молочної продукції для того, щоб розділити численні ринкові та фінансові ризики. Зокрема, виробники делегують функції маркетингу та просування молочної продукції спеціально створеним кооперативам, щоб знизити витрати на маркетинг та спробувати захопити деякі привабливі ніші ринку [10, с. 10].

Споживча кооперація України, функціонуючи в умовах жорсткого конкурентного середовища, також потребує належної оцінки та контролю бізнес-ризиків, оскільки за останні роки відбулося значне скорочення обсягів діяльності, кількості підприємств та кількості працівників. Зокрема, протягом 1990–2012 років суттєво зменшилися обсяги товарообороту кооперативних підприємств та організацій, у 8,8 разу зменшилася загальна чисельність підприємств роздрібною торгівлі, у 7,6 разу – магазинів (у 8,8 разу – кооперативних магазинів, що здійснювали діяльність у сільській місцевості). Якщо в 1995 році частка споживчої кооперації в загальному товарообороті в сільській місцевості України становила 64,3 %, то у 2010 році вона вже зменшилася до 10,3 %, а у 2012 р. – до 9,0 %. Отже, за період ринкових трансформацій в економіці України система споживчої кооперації не тільки втратила статус монополіста, але й позбулася ролі важливого гравця на сільському ринку реалізації споживчих товарів [11, с. 181–183].

У своїх попередніх дослідженнях ми зазначали, що стабільну тенденцію до зменшення має також середня кількість працівників, які працюють у системі споживчої кооперації. За останні десять років (2005–2014) їхня кількість зменшилася більш ніж на половину (64,6 %), що становить 60695 осіб. Аналогічно за той самий період постійно зменшувалася кількість членів споживчих товариств – з 839801 особи у 2005 році до 185449 осіб у 2014 році, тобто на 654352 особи або у 4,5 разу [12, с. 26].

Системні ризики і загрози, з якими зіштовхнулася система споживчої кооперації, змусили її шукати можливості подолання кризових явищ та побудови надійного економічного захисту. Зокрема, 12 листопада 2008 року Постановою шостих зборів Ради Укоопспілки дев'ятнадцятого скликання було затверджено Концепцію економічної безпеки споживчої кооперації України, яка передбачала створення трьох рівнів системи економічної безпеки, здатних забезпечити безпеку кожного суб'єкта господарювання та створити умови для його сталого розвитку [13].

Згідно з цією Концепцією, на першому (тактичному) рівні економічна безпека повинна забезпечуватися власними силами суб'єктів господарювання, їх службою безпеки або уповноваженою особою. На другому (регіональному, центральному) рівні повинні бути створені служби безпеки облспоживспілок та Укоопспілки. Третій рівень (стратегічний) розглядався як такий, на якому загрози економічній безпеці нейтралізувалися би спільними заходами споживчої кооперації (Кримспоживспілки, облспоживспілок, Укоопспілки) та державних органів (центральных і регіональних). На жаль, на практиці ця система так і не була впроваджена.

Проведене нами дослідження показує, що головною причиною незадовільних результатів діяльності вітчизняної споживчої кооперації є низький рівень конкурентоспроможності кооперативних підприємств. Мета діяльності споживчої кооперації полягає, насамперед, у повноцінному задоволенні потреб своїх добровільних учасників (пайовиків) та інших споживачів

товарів та послуг. Зробити це в умовах ринку можна лише через зростання купівельного та виробничого потенціалу споживчої кооперації.

У відомій моделі конкурентних сил Майкла Портера одним з її головних елементів є покупці, які впливають на конкурентне середовище через власні купівельні можливості, реалізуючи так звану «ринкову владу покупця». Така влада великою мірою залежить від позиції покупця на ринку та його здатності впливати на політику виробників продукції.

Чинники, які забезпечують ринкову владу покупця та збільшують його купівельну силу, є досить різноманітними. Зокрема, К. І. Редченко виділяє такі чинники, як замінність продукту, що придбається; характер взаємовідносин з постачальником; рівень інформаційної асиметрії; обсяги закупівель; чинники, пов'язані з репутацією фірми-покупця. На думку цього вченого, якщо ринкова сила покупця переважає ринкову силу постачальника, виникає ситуація домінування покупця, коли той намагається диктувати умови постачальнику, отримуючи знижки, відстрочки платежів та інші вигідні для себе умови. Якщо ж ситуація є протилежною, у ділових взаємовідносинах домінує постачальник (продавець), для якого інтереси дрібних покупців можуть бути не надто важливими [14, с. 159].

За кордоном уже тривалий час успішно функціонують закупівельні кооперативи, які у науковій літературі часто називаються закупівельними об'єднаннями, альянсами чи групами (Group Purchasing Organization, GPO). Метою створення цих груп є, насамперед, закупівельна кооперація – тобто об'єднання юридичних та/або фізичних осіб з метою досягнення конкурентних переваг перед великими гравцями ринку у вигляді цінових знижок, шляхом здійснення спільних оптових закупівель та забезпечення інших потреб своїх учасників.

З початку минулого століття закупівельні групи стали одним з найпопулярніших інструментів отримання суттєвих знижок для малих і середніх підприємств різних сфер діяльності. Крім допомоги у здійсненні закупівель потрібних товарів і послуг за нижчими цінами, вони пропонують своїм учасникам додаткові сервіси та можливості. Серед них можна виділити:

- управління ризиками (зменшення ризиків для клієнтів, коли закупівельна група бере на себе певні ризики, пов'язані із стабільністю поставок, коливанням цін чи поставками із ризикованих країн і регіонів);

- «зелені» закупівлі (коли група гарантує, що поставки здійснюються від постачальників, які жорстко дотримуються стандартів якості і безпеки продукції, що може бути додатковим бонусом у боротьбі за споживача);

- надання інших послуг (інформаційних, консалтингових, маркетингових, рекламних тощо) [14, с. 158].

Отже, кооперативне підприємство чи організація може або самостійно забезпечувати контроль та управління ризиками, або делегувати певні функції іншій організації, закупівельній групі чи іншому суб'єкту господарювання з метою підвищення своєї конкурентоспроможності на ринку товарів та послуг.

Доцільно погодитись із думкою окремих вчених, які вважають, що внутрішньогосподарський контроль є тією складовою бізнес-процесу, яка забезпечує прийнятний для бізнесу рівень контрольованого (або залишкового) ризику [15, с. 84].

Система контролю та оцінки бізнес-ризиків кооперативних підприємств та організацій повинна враховувати відмінності між різними категоріями ризиків (стратегічні ризики, ризики середовища, ризики діяльності, ризики дисменеджменту). Ми визначили основні характеристики контрольних моделей, які доцільно застосовувати у ризик-менеджменті для кожної з названих категорій. Ці характеристики враховують мету контролю; основні інструменти контролю; засоби моніторингу й оцінки; відповідальних осіб, яких підприємство чи організація уповноважує виконувати відповідні контрольні функції (табл. 1).

Архітектура ризик-орієнтованої системи внутрішнього контролю і системи ризик-менеджменту загалом серйозно залежить від умов, в яких функціонує підприємство. В складних економічних умовах доцільно концентруватися на управлінні стратегічними ризиками, намагаючись вчасно ідентифікувати та приймати відповідні рішення за іншими категоріями.

Контроль та оцінка бізнес-ризиків підприємства

	Стратегічні ризики	Ризики середовища	Ризики діяльності	Ризики дисменеджменту
<i>Приклади ризиків</i>	<i>Галузеві, продуктові та комерційні ризики, ризики ланцюга поставок</i>	<i>Економічні кризи, природно-екологічні катаклізми, нові революційні технології</i>	<i>Ризики операційної діяльності, ризики непланової спроможності</i>	<i>Ризики втрати керованості, техніко-виробничі ризики</i>
Мета контролю	Уникнення, зниження, передача, розподіл ризиків, у тому числі за допомогою альянсів та аутсорсингу	Ідентифікація та пом'якшення наслідків, за можливості – уникнення ризиків з найменшими затратами	Своєчасне виявлення, зниження та усунення ризиків з найменшими затратами	Ідентифікація та пом'якшення наслідків, при можливості – уникнення ризиків з найменшими затратами
Основні інструменти контролю	Управління за цілями, калькулювання цільової собівартості, сукупна вартість володіння, контроль за ланцюгом створення цінності	Сценарне планування, теорія ігор, статистичні спостереження	Впровадження стандартів діяльності, бюджетування, контроль за відхиленнями, внутрішні аудиторські перевірки	Культура результативного менеджменту, періодичний комплаєнс-контроль, кадровий та фінансовий аудит
Моніторинг та оцінка	Ключові показники ефективності, збалансована система показників (Balanced Scorecard)	Аналіз п'яти конкурентних сил Портера, PEST-аналіз, SWOT-аналіз	Показники ефективності бізнес-процесів, облік за видами діяльності (Activity-based Costing)	Незалежні зовнішні оцінки, атестування персоналу, частково – показники ефективності бізнес-процесів
Відповідальні особи	Наглядова рада, вище керівництво підприємства, посадові особи, відповідальні за ризик-менеджмент	Вище керівництво підприємства, посадові особи, відповідальні за ризик-менеджмент	Посадові особи, відповідальні за ризик-менеджмент, функціональні та лінійні керівники, внутрішні аудитори	Вище керівництво підприємства, функціональні та лінійні керівники, посадові особи, відповідальні за ризик-менеджмент

Метою контролю в системі управління стратегічними ризиками є уникнення, зниження, передача або розподіл ризиків. Стратегічні ризики часто є своєрідними стимулами для мобілізації ресурсів підприємства на найбільш важливих і проблемних ділянках, тому важливо забезпечити належну увагу до них з боку менеджменту.

Забезпечення контролю за стратегічними ризиками потребує застосування відповідних методів та інструментів (управління за цілями, калькулювання цільової собівартості, сукупна вартість володіння, контроль за ланцюгом створення цінності). Їх застосування дозволяє не просто блокувати ті чи інші ризики, а й використовувати пов'язані з ними стратегічні можливості для підприємства. Очікуючи отримати позитивний ефект, підприємство цілком може приймати певні стратегічні ризики або створювати спільні підприємства, альянси чи спілки для розділення ризиків з іншими їх учасниками.

На відміну від стратегічних ризиків, неконтрольовані підприємством ризики середовища розглядаються лише з погляду їх вчасної ідентифікації та прийняття подальшого рішення у досить вузькому діапазоні: якщо ризик настання події належить до короткострокового діапазону прийняття рішень, підприємство, зазвичай, не має свободи маневру і змушене цей ризик приймати. Настання події у середній чи довгій перспективі дає підприємству більше можливостей уникнути ризику чи пом'якшити його.

Ризики діяльності належать до тієї категорії ризиків, які підприємство завжди повинно прагнути усувати та мінімізувати. При цьому доцільно керуватися раціональним підходом до контролю: витрати підприємства не повинні бути надмірними. Цей підхід, зокрема, виправдовує ризик-орієнтований контроль, який зосереджується на широкому впровадженні стандартів діяльності, бюджетуванні, контролі за відхиленнями та організації сфокусованих внутрішніх аудиторських перевірок.

Ризики дисменеджменту є окремою категорією бізнес-ризиків, які є внутрішніми щодо підприємства, але слабо контрольованими з боку його посадових осіб. До таких ризиків доцільно підходити через впровадження культури результативного менеджменту, проведення комплаєнс-контролю, кадрового та фінансового аудиту.

На практиці часто спостерігається дисбаланс між цілями підприємства і притаманним його керівництву стилю приймати рішення. Можна виділити чотири найхарактерніші стилі управління вітчизняними підприємствами:

- 1) хаотичне управління, коли для вирішення будь-якої проблеми виробляється окреме, не пов'язане з попередніми аналогічними випадками, управлінське рішення;
- 2) «ручне» управління, коли для вирішення проблеми застосовується суб'єктивне бачення певного керівника;
- 3) інституційне управління, коли основою вирішення проблеми є певний консенсус учасників процесу управління;
- 4) стратегічне управління, коли рішення для кожної проблеми приймається на основі єдиних принципів та політик, які формально прийняті і підтримані учасниками процесу управління, та відповідно до затвердженої стратегії діяльності підприємства.

Найефективніші системи оцінювання і контролю бізнес-ризиків можуть бути побудовані за використання інституційного та стратегічного управління, коли виробляються єдині керівні принципи, правила і стандарти поведінки, які доводяться до працівників. Це тим більш актуально, оскільки завчасно виявити всі можливі загрози та конфлікти інтересів неможливо.

Висновки і перспективи подальших досліджень у цьому напрямі. Отже, для підприємств та організацій споживчої кооперації контроль бізнес-ризиків повинен бути організований на основі розробленої нами категоризації ризиків (стратегічні ризики, ризики середовища, ризики діяльності, ризики дисменеджменту), а також з урахуванням слабого конкурентного і фінансового становища більшості з них. Для цього важливо правильно диференціювати напрями і ділянки внутрішнього контролю, забезпечити ідентифікацію та оцінку основних бізнес-ризиків, спрямувати основну увагу на стратегічні для подальшого розвитку підприємства (організації) ризики. Це дасть змогу

зменшити негативні впливи, викликані невизначеністю, та посилює управлінську спрямованість внутрішнього контролю на підприємствах та в організаціях споживчої кооперації, брак якої під час складної економічної ситуації в Україні останніх років відчувається особливо гостро.

Предметом подальших досліджень є розгляд ризикоутворюючих факторів на макрорівні й мікрорівні, які повинні бути враховані у побудові системи внутрішнього контролю на підприємстві.

1. *Business Risk: A practical guide for board members* / L. Currie (editor). – London: Director Publications, 2012. – 82 p.
2. Чуприна І. В. *Поняття та класифікація ризиків в підприємницькій діяльності* / І. В. Чуприна // *Збірник наукових праць ВНАУ. Серія: Економічні науки.* – 2012. – № 4. – С. 187–194.
3. Орлов А. И. *Подходы к общей теории риска* / А. И. Орлов, О. В. Пугач // *Управление большими системами: сборник трудов.* – 2012. – Выпуск № 40. – С. 49–82.
4. Шапкин А. С. *Экономические и финансовые риски. Оценка, управление, портфель инвестиций: [монография]* / А. С. Шапкин. – Москва: Дашков и Ко, 2003. – 544 с.
5. Гранатуров В. М. *Экономический риск: сущность, методы измерения, пути снижения : [учебное пособие]* / В. М. Гранатуров. – Москва: Дело и Сервис, 2002. – 156 с.
6. Старостіна А. О. *Ризик-менеджмент: теорія та практика: [навч. посіб.]* / А. О. Старостіна, В. А. Кравченко. – К.: Видавництво «Політехніка», 2004. – 200 с.
7. Kaplan R. S. *Managing risks: A new framework* / R. S. Kaplan, A. Mikes // *Harvard business review.* – 2012. – Vol. 90. – № 6. – P. 48–60.
8. Kimball M. S. *Farmers' cooperatives as behavior toward risk* / M. S. Kimball // *American Economic Review.* – 1988. – Vol. 78. – P. 224–236.
9. Blank S. C. *California Agricultural Cooperatives: Managers' Financial and Risk Attitudes and Strategies* / S. C. Blank, R. Thompson. – Davis : University of California, 1994. – 28 p.
10. *Cooperatives in the Dairy Industry* / United States Department of Agriculture. – Washington: UCDA, 2005. – 25 p.
11. Балабан П. Ю. *Ринкові трансформації торгівлі в сільській місцевості* / П. Ю. Балабан, Н. П. Балабан // *Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг.* – 2014. – Вип. 1. – С. 178–189.
12. Воронко Р. М. *Контроль у системі споживчої кооперації України: сучасний стан та перспективи розвитку: монографія* / Р. М. Воронко. – Львів: Видавництво Львівського торговельно-економічного університету, 2016. – 448 с.
13. *Концепція економічної безпеки споживчої кооперації України: матеріали шостих зборів Ради Укоопспілки дев'ятнадцятого скликання 12 лист. 2008* / Центральна спілка споживчих товариств / О. А. Васько (відп. за вип.). – К.: Омега-Л, 2008. – 118 с.
14. Редченко К. І. *Аналіз стратегій розвитку закупівельних груп* / К. І. Редченко // *Вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки».* – 2015. – Вип. 13, частина 3. – С. 158–161.
15. Дрозд І. К. *Удосконалення внутрішнього контролю на підприємствах* / І. К. Дрозд // *Формування ринкових відносин в Україні.* – 2005. – № 11 (54). – С. 83–88.