

DOI: 10.15276/ETR.03.2023.10
DOI: 10.5281/zenodo.10198991
UDC: 330.131.7
JEL: D81, H12, M2

ОБҐРУНТУВАННЯ МЕХАНІЗМУ РИЗИКОЗАХИЩЕНОСТІ ПІДПРИЄМНИЦЬКИХ СТРУКТУР

JUSTIFICATION OF THE MECHANISM OF RISK PROTECTION OF BUSINESS STRUCTURES

Bohdan V. Kotov
Odesa Polytechnic National University, Odesa, Ukraine
ORCID: 0000-0001-7545-3985
Email: kb65000@ukr.net

Received 15.06.2023

Б удь-яка управлінська діяльність має ризиковий характер. Це зумовлено складністю, багатofакторною динамікою чинників та умов зовнішнього середовища. Особливе місце практично у всіх розділах теорії та практики внутрішньofірмового управління, планування та контролю займає проблема оцінки та управління ризиками, а також обґрунтування граничних меж оптимального співвідношення ризику та рівня ділової активності, прибутковості та надійності. Комплексне розуміння наслідків настання та прояву ризикових явищ у діяльності підприємницьких структур забезпечується за допомогою діагностики їх стану з метою визначення напрямів коригування розвитку під впливом як зовнішніх, так і внутрішніх умов господарювання через розвиток компетенцій ризик-менеджерів щодо виявлення та оцінки ризику та набуття умінь розробляти та реалізовувати превентивні управлінські рішення. Зниження негативного впливу ризикових ситуацій на ефективність функціонування та розвиток підприємницьких структур можливе за умови формування механізму ризикозахищеності.

Аналіз останніх досліджень та публікацій

Проблеми формування системи управління ризиками у підприємницької діяльності суб'єктів господарювання, практичні питання розробки способів та методів їх мінімізації, розглянуто у наукових працях багатьох вчених: О.М. Гуцалюк, Н.В. Гаврилової, В.О. Котлубай [1], А.В. Череп, Ю.В. Калюжної [2], А.І. Гнатенко, Ю.А. Поліщук [3], Бочковського А.П. [4], Т.В. Семенютіної [5], В.А. Шевченко [6], А.А. Степанової [7], О.Є. Гудзь [8], П.А. Стецюк, І.П. Миколайчук [9], М.Д. Балджи [10], Д.В. Дячкова [11], О.Є. Бездітко [12], Т.А. Берегової [13], Д.О. Воронець [14] та інших.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми

Разом з тим, приймаючи до уваги швидкість та динамізм змін сучасного бізнес-середовища, питання формування механізму ризикозахищеності підприємницьких структур потребують вдосконалення.

Котов Б.В. Обґрунтування механізму ризикозахищеності підприємницьких структур. Науково-методична стаття.

З метою розробки заходів щодо зниження або запобігання ризикам у процесі розвитку підприємницьких структур запропоновано механізм їх ризикозахищеності, практична реалізація якого здійснювалась шляхом обґрунтування моделей та методів управління ризиками для кожної групи підприємницьких структур. Сформовано тривимірну модель вибору моделі ризикозахищеності та методів управління ризиками підприємницьких структур. Складено критеріальну матрицю вибору оптимального методу управління ризиками підприємницьких структур. Розроблено приклад програми управління ризиками, у якій узагальнюються та деталізуються ризикозахисні заходи за цільовими показниками вартості ризиків, конкретними виконавцями та роботами, а також визначаються обсяги та джерела фінансування цих заходів.

Ключові слова: механізм, підприємницька структура, ризикозахищеність, модель, управління

Kotov B.V. Justification of the Mechanism of Risk Protection of Business Structures. Scientific and methodical article.

To develop measures to reduce or prevent risks in the process of development of business structures, a mechanism of their risk protection was proposed, the practical implementation of which was carried out by substantiating risk management models and methods for each group of business structures. A three-dimensional model for choosing a risk protection model and risk management methods for business structures has been created. A criterion matrix for choosing the optimal method of risk management of business structures has been compiled. An example of a risk management program has been developed, in which risk protection measures are summarized and detailed by target indicators of the cost of risks, specific performers and works, as well as the scope and sources of financing of these measures are determined.

Keywords: mechanism, business structure, risk protection, model, management

Метою статті є обґрунтування механізму ризикозахищеності підприємницьких структур сфери торгівлі.

Виклад основного матеріалу дослідження

Завдання управління ризиками зводяться до розробки комплексу ефективних заходів, спрямованих на зниження або попередження негативного їх прояву у процесі розвитку підприємницьких структур сфери торгівлі. В даному аспекті заслуговує на увагу авторська позиція В.А. Шевченко, відповідно якої «...у підприємства, з одного боку, завжди є певна сукупність «вхідних» умов, які зумовлюють формування того чи іншого механізму, а з іншого боку, є певний «вихід» – економічні та соціальні процеси, що породжуються відповідним механізмом» [6]. Дане твердження дозволяє трактувати в цілому «механізм» як певну сукупність функцій, методів, прийомів, інструментів і способів, яка трансформує вхідні умови в цільовий результат – вихід.

Розглядаючи етимологію «ризикозахищеності», доцільно зазначити, що відповідно погляду ряду вчених «... ризикозахищеність характеризує якість та надійність елементів системи управління ризиками, ймовірність збереження працездатності зав'язків в системі, здатність витримувати екстремальні внутрішні та зовнішні навантаження та загрози, а отже, є внутрішньою властивістю системи, що сприяє збереженню її цілісності в результаті різних впливів зовнішнього середовища» [8, 9, 15, 16]. Вважаючи на це, ключовим фактором ризикозахищеності є властивості та елементи системи, які забезпечують її життєздатність у поточному та перспективному періодах. Тому, на думку автора, ризикозахищеність підприємницьких структур – це властивість системи, що забезпечує прогресивний, інтенсивний і збалансований розвиток, у якому формується здатність і потенційні можливості підприємницьких структур протистояти зовнішнім і внутрішнім ризикам.

Виходячи з вищевикладеного, під механізмом ризикозахищеності підприємницьких структур нами пропонується розуміти сукупність системно-організованих управлінських рішень, методів і способів впливу на ризики, що дозволяють запобігати (знижувати, мінімізувати) можливі відхилення показників ефективності від поставлених цілей та встановлених нормативів, забезпечувати високі економічні та соціальні індикатори розвитку.

На основі узагальнення позицій вчених у сфері побудови механізмів управління ризиками, розроблено механізм ризикозахищеності підприємницьких структур сфери торгівлі, представлений на рис. 1.

Як сукупність системно-організованих управлінських рішень, механізм ризикозахищеності набуває чинності за допомогою цілеспрямованих управлінських та регулюючих дій суб'єктів – керівників, власників та ризик-менеджерів

підприємницьких структур, які приймають відповідні управлінські рішення щодо прийняття, відхилення або мінімізації ризиків. Здатність суб'єктів забезпечувати швидку реакцію на відхилення – запорука успіху діяльності підприємницької структури в умовах ризику. Вважаючи на це, при реалізації механізму ризикозахищеності підприємницької структури, актуалізується питання ефективної комунікації між керівниками різного рівня, ризик-менеджерами та працівниками; між підприємством та його контрагентами, стейкхолдерами, державою, тощо.

Важливою компонентною взаємодії об'єкта та суб'єкта механізму ризикозахищеності є інформаційне забезпечення (дані про фактичні результати оцінки рівня зовнішніх та внутрішніх ризиків). Безумовно, управління ризиками ґрунтується на інформації та застосуванні об'єктивних знань про їх характер, прогнозування та своєчасну оцінку тих негативних факторів, які впливають на успіх реалізації прийнятого рішення.

Метою розробленого механізму ризикозахищеності є розробка та реалізація ризикозахисних заходів, які дозволяють запобігати (знижувати, мінімізувати) можливі ризики у процесі розвитку підприємницьких структур. Конкретизація мети знаходить своє відображення у формуванні завдань механізму, які визначають основні критерії та індикатори ризикозахищеності підприємницьких структур. Основними завданнями є наступні: 1) забезпечення ефективного функціонування та розвитку в умовах кризи; 2) забезпечення прогресивності, інтенсивності та збалансованості показників соціально-економічної ефективності діяльності; 3) забезпечення високого рівня ризикостійкості; 4) забезпечення ефективної реалізації управління ризиками.

Проведене теоретичне дослідження дозволяє стверджувати, що поняття «ризикозахищеність», пов'язане з такими категоріями як: якість, безпека, надійність та ризикостійкість, які по-різному характеризують процес розвитку підприємницьких структур. Критерій якості забезпечує ризикозахищеність шляхом проведення якісних змін, які призводять до підвищення ефективності діяльності, удосконалення бізнес-процесів підприємницьких структур, а також інтенсивного та збалансованого розвитку. Надійність, своєю чергою, забезпечує збереження всіх параметрів розвитку підприємницьких структур у часі. Критерії безпеки та ризикостійкості характеризують результат ризикозахисних процесів, тобто здатність та стійкість підприємницьких структур до зовнішніх та внутрішніх загроз [9].

Відповідно авторської позиції, такі властивості як: «ефективність», «прогресивність», «інтенсивність» та «збалансованість» є найважливішими характеристиками розвитку підприємницьких структур в умовах ризику, тому вони виступають критеріями забезпечення ризикозахищеності в перспективному періоді на основі позитивної та якісної динаміки показників ефективності фінансово-економічної діяльності підприємниць-

ких структур, а також їх пропорційної зміни у часі. Дана позиція обумовлена наступним: порушення пропорцій та зв'язків між показниками ефективності фінансово-економічної діяльності підприємницьких структур призводить до дестабілізації основних та управлінських бізнес-процесів, спричиняє втрату ризикостійкості та провокує розвиток ризикових ситуацій. Тому система критеріїв ризикозахищеності виступає підґрунтям для своєчасного виявлення та ідентифікації можливих ризиків та розроблення відповідних управлінських заходів, реалізація яких дозволить попередити їх негативний прояв в діяльності підприємницьких структур, а у разі

настання ризикової ситуації – забезпечити мінімізацію можливих втрат.

Необхідно відзначити, що реалізація механізму ризикозахищеності підприємницьких структур передбачає встановлення граничних (порогових) значень критеріїв, недотримання яких призводить до порушення збалансованості його елементів та негативних тенденцій впливу ризикоутворюючих факторів. В якості індикаторів для оцінювання ризикозахищеності підприємницьких структур пропонується використовувати граничні (максимально допустимі) значення рівня зовнішніх та внутрішніх ризиків, а також порогові (нормативні, цільові) значення показників фінансово-господарської діяльності.

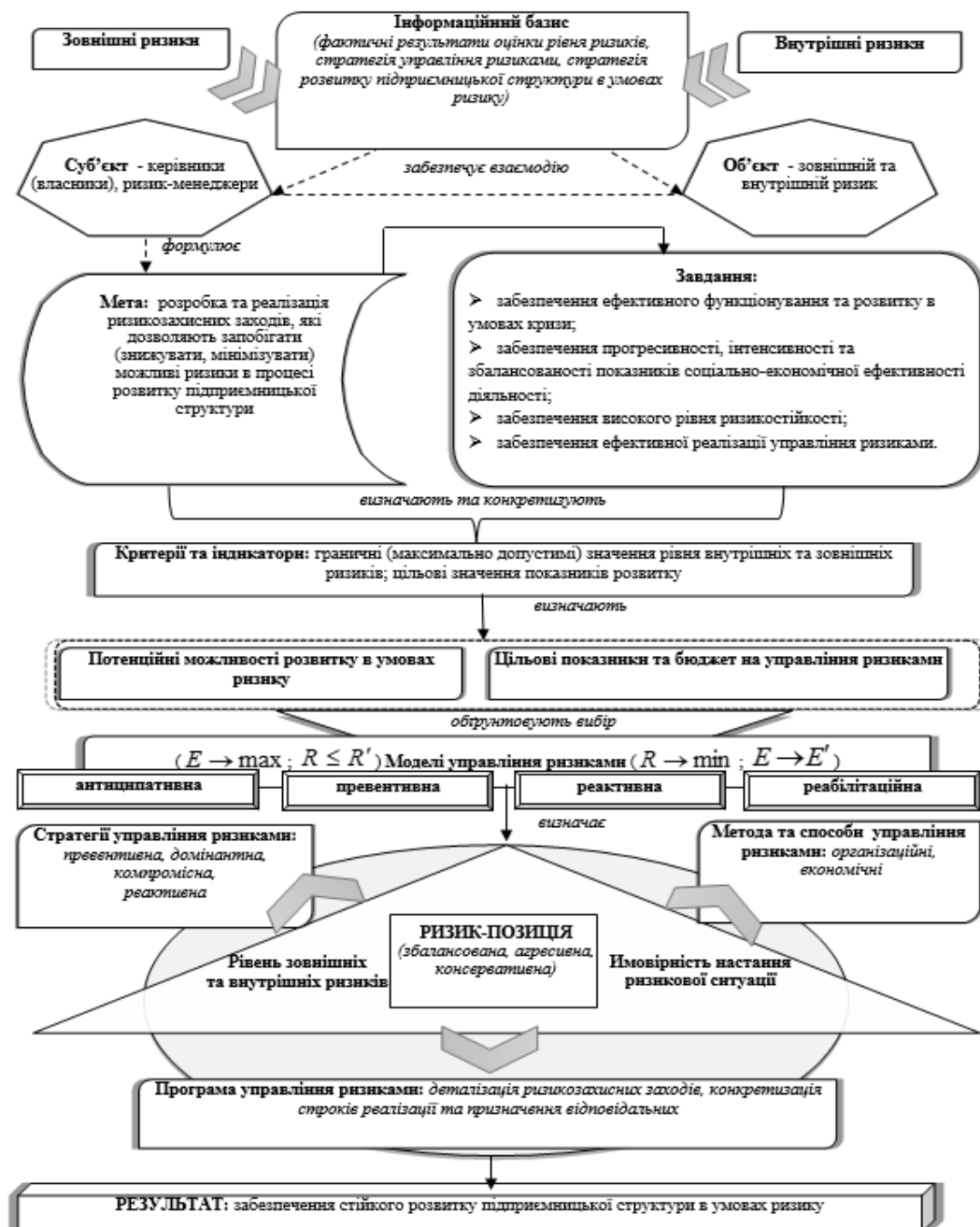


Рисунок 1. Механізм ризикозахищеності підприємницьких структур сфери торгівлі
Джерело: власна розробка автора

При цьому вважаємо, що необхідною умовою досягнення найвищого ступеня ризикозахищеності є контроль відповідності всіх показників їх допустимим значенням.

Також доцільно зазначити, що в залежності від виду, рівня інноваційності та масштабу ризикових заходів, визначаються найважливіші характеристики та критерії ризикозахищеності, які, своєю чергою, формують потенційні можливості розвитку підприємницьких структур в умовах ризику. Виходячи з таких можливостей, визначаються цільові показники та бюджет на управління ризиками у майбутньому періоді, тобто кошти, які будуть спрямовуватись на запобігання ризикам або у разі настання ризикових ситуацій – на покриття втрат від ризиків.

Наступним структурним елементом механізму ризикозахищеності є вибір моделі управління ризиками. Приймаючи до уваги необхідність управління ризиком як на етапі його попередження, так і етапі розвитку ризикової ситуації, а також, у разі настання – етапі відновлення ризикостійкості, розширюється комплекс завдань управління ризиком, а отже, арсенал моделей управління ризиками інтегрує: антиципативну, превентивну, реактивну та реабілітаційну моделі управління ризиками, кожна з яких кожна з яких має певні цільові критерії органічно доповнює іншу.

Кожна з наведених вище моделей управління ризиками характеризує співвідношення між

очікуваною ефективністю (результатом) різних варіантів ризикових вкладень капіталу або проведення ризикових заходів та величиною (вартістю) ризику (очікуваних втрат). У фаховій літературі з питань ризик-менеджменту пропонуються дві моделі управління ризиками [10, 13, 17, 18]:

— перша модель орієнтована на максимізацію ефективності ризикових заходів ($\Sigma \rightarrow \max$) при обмеженні рівня ризику шляхом встановлення його максимально допустимого значення ($R \leq R'$);

— друга модель являє собою цільову функцію мінімізації ризику ($\Sigma \rightarrow \min$), її обмеження полягає в підтримці значень показників ефективності на певному рівні ($E \rightarrow E'$).

У свою чергу, вибір моделі управління ризикостійкістю залежить від ризик-позиції та обумовлений досягнутим рівнем ефективності функціонування підприємницької структури, рівнем ризиків та ймовірністю настання ризикових ситуацій. Запропоновані моделі управління ризикостійкістю є основою для визначення ризик-позиції та вибору оптимальних методів управління ризиками.

На рис. 2 представлена авторська позиція відповідності стратегій та методів управління ризикостійкістю типу ризик-позиції підприємницьких структур у вигляді тривимірної моделі.



Рисунок 2. Тривимірна модель вибору моделі ризикозахищеності та методів управління ризиками підприємницьких структур

Джерело: складено автором за матеріалами [10, 13, 17, 18]

Запропонований підхід ґрунтується на поширеному у сучасному ризик-менеджменті підході, відповідно якому виділяють три типи ризик-позиції підприємницьких структур [17]: збалансовану, консервативну та агресивну. Кожному типу ризик-позиції підприємницьких структур відповідає певний тип моделі управління ризикозахищеністю: зважена, консервативна або активна.

Консервативна ризик-позиція визначає необхідність використання обережної моделі ризикозахищеності, в межах якої підприємницькі структури здійснюють ризикові вкладення капіталу при умові, якщо рівень ризиків за ними компенсується великим зростанням показників ефективності. Зважена модель ризикозахищеності є оптимальною при збалансованій ризик-позиції підприємницької структури та передбачає вибір

виваженої стратегії управління ризиками, що дозволяє реалізовувати ризикові заходи, за якими підвищення рівня ризику компенсується адекватною (пропорційною) зміною показників ефективності діяльності. При умові використання активної моделі ризикозахищеності, підприємницькі структури схильні до проведення високоризикованих операцій, навіть «...якщо збільшення ризику не повністю компенсується

відповідним зростанням показників ефективності діяльності (агресивна ризик-позиція)» [14].

Важливою складовою механізму ризикозахищеності є вибір методів та способів управління ризиками. Узагальнюючи наведені в управлінській літературі підходи [1, 10, 11, 13-15, 17, 18], у табл. 1 систематизовано основні методи, способи та прийоми на ризик підприємницьких структур сфери торгівлі з урахуванням їх галузевих особливостей.

Таблиця 1. Систематизація методів управління ризиками підприємницьких структур сфери торгівлі

Методи управління ризиками	Можливі способи впливу на ризик
<i>Відмова (відхилення) від ризику</i>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ відмова від ухвалення ризикових заходів, проектів, рішень; ✓ відмова від ненадійних партнерів, постачальників; ✓ відмова від високоризикових вкладень капіталу
<i>Компенсація (запобігання) ризику</i>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ моніторинг соціально-економічного стану економіки, споживчого ринку, поведінки споживачів; ✓ проведення активного маркетингу, рекламних кампаній; ✓ прогнозування тенденцій розвитку ринку та конкуренції; ✓ стратегічне планування діяльності; ✓ впровадження системи управління ризиками (ERM); ✓ профілактика ризиків (диверсифікація товарного та сервісного портфеля, постачальників товарів, напрямів діяльності; лімітування максимальних обсягів комерційних операцій із закупівлі товарів, максимального розміру сукупних товарних запасів, граничного обсягу використання позикових коштів у обороті та ін.).
<i>Передача ризику</i>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ страхування ризиків; ✓ передача ризиків контрагентам у ланцюжку створення вартості; ✓ трансфер ризику шляхом хеджування.
<i>Збереження (прийняття) та зниження ризику</i>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ створення спеціальних резервних фондів у натуральній чи грошовій формі (фондів самострахування або фондів ризику); ✓ створення страхових товарних запасів; ✓ створення страхових запасів грошових коштів у касі; ✓ розробка та впровадження системи фінансових штрафних санкцій за невиконання зобов'язань контрагентами; ✓ включення до роздрібної ціни товарів премії за ризик; ✓ залучення зовнішніх джерел (отримання кредитів та позик, державних дотацій для компенсації втрат).

Джерело: складено автором за матеріалами [1, 10, 11, 13-15, 17, 18]

Наявність різних альтернативних методів, прийомів та засобів управління ризиками фокусує увагу на необхідності вибору підприємницькими структурами найбільш прийнятної в певній ситуації ризикозахисного заходу. Вирішенням цієї проблеми, як вважають ряд науковців [7-9, 16],

виступає обґрунтування вибору методів управління ризиками відповідно до критеріїв: ймовірність настання ризикової ситуації та рівень ризику.

Сутність авторського підходу визначення оптимального методу управління ризиками відбито у табл. 2.

Таблиця 2. Критеріальна матриця вибору оптимального методу управління ризиками підприємницьких структур

Рівень ризику, балів	Ймовірність настання ризикової ситуації, коеф.					
	Низька (0,0-0,1)	Незначна (0,11-0,3)	Помірна (0,31-0,4)	Істотна (0,41-0,6)	Висока (0,61-0,8)	Дуже висока (0,81-1,0)
<i>Мінімальний (0,0-1,0)</i>	Збереження ризику (без фінансування чи самострахування)			Збереження ризику (самострахування або залучення зовнішніх джерел)		
<i>Малий (1,1-2,0)</i>	Збереження ризику (створення спеціальних фондів ризику)			Запобігання ризику (профілактика ризиків)		Відмова від ризику
<i>Середній (2,1-3,0)</i>	Збереження та зниження ризику (самострахування, створення страхових фондів ризику) або (та) запобігання ризику (профілактика ризиків)		Запобігання ризику або (та) передача ризику (зовнішнє страхування)			
<i>Високий (3,1-4,0)</i>	Передача ризику (зовнішнє страхування, хеджування) або (та) зниження ризику (створення страхових фондів ризику, системи штрафних санкцій)				Відмова від ризику	
<i>Максимальний (4,1-5,0)</i>	Передача ризику (зовнішнє страхування, хеджування) або зниження ризику (усі способи зниження ризиків)			Відмова від ризику		
<i>Критичний (5,1-6,0)</i>	Передача ризику (зовнішнє страхування) або (та) зниження ризику (усі способи зниження ризиків)			Відмова від ризику		

Джерело: складено автором за матеріалами [7-9, 16]

Реалізація вищезгаданих методів управління ризиками пов'язана з певними витратами підприємницьких структур, які можуть істотно відрізнятися за своїм рівнем. Вважаємо, що критерієм оптимальності при виборі та впровадженні відповідних методів є ситуація, при якій витрати на управління ризиками не перевищують суму вкладень та виграшів за ризиковими операціями, а також фінансових та

інших втрат від ризику (навіть при умові дуже високої ймовірності настання ризикової ситуації). Вважаючи на це, найкращим варіантом вибору методу оптимізації ризику є комбінація декількох прийомів, способів та методів управління ними.

Узагальнення вищезгаданих складових механізму ризикозахисності досліджуваних підприємницьких структур сфери торгівлі представлено в табл. 3.

Таблиця 3. Основні елементи механізму ризикозахисності підприємницьких структур сфери торгівлі Одеської області

Назва підприємницької структури	Рівень ризику	Ймовірність настання ризикової ситуації	Модель управління ризиком	Ризик-позиція	Модель ризикозахисності	Методи управління ризиками			
ПП «Таврія плюс» ТОВ «Копійка-центр»	середній	помірна	максимізація ефективності ризикових заходів $E \rightarrow \max$ $R \leq R'$	Агресивна	Активна	Збереження ризику (самострахування, створення страхових фондів ризику) та запобігання ризикам (профілактика ризиків)			
ТОВ «Модерн-трейд» ПП ТФ «Антошка»		істотна							
ПП «Фортуна» ПП Фірма «ЗЕТ»	високий	висока					Збалансована	Зважена	Запобігання ризику або (та) передача ризику (зовнішнє страхування)
ТОВ «Сім морів ЛТД»	середній	незначна		Збалансована або консервативна	Обережна	Збереження ризику (самострахування, створення страхових фондів ризику) або (та) запобігання ризику			
ТОВ «ІКАР»		помірна							
ПП «Ідеал» ТОВ «Біоніка Одеса»		висока					мінімізація ризику та підтримка значень показників ефективності на цільовому рівні $R \rightarrow \min$ $E \rightarrow E'$	Збалансована або консервативна	Обережна
ТОВ «Макс трейд груп» ТОВ «Акватекс»	високий	істотна	Відмова від ризику						
ПП «РС Точка»		критичний		Дуже висока	Відмова від ризику				

Джерело: власна розробка автора

За результатами практичного використання обґрунтованого механізму ризикозахисності підприємницьких структур сфери торгівлі встановлено, що для 40% підприємницьких структур доцільно використовувати активну модель ризикозахисності, спрямовану на максимізацію показників ефективності та збереження ризику шляхом створення спеціальних фондів ризику та профілактики ризиків, що сприятиме запобіганню та ризикових ситуацій до моменту їх настання. Зважена стратегія ризикозахисності рекомендована 26,7% досліджуваних підприємницьких структур. Ця стратегія передбачає як мінімізацію ризику та максимізацію показників ефективності на основі самострахування, передачі чи зовнішнього страхування ризиків, що забезпечить можливість нейтралізації втрат від настання ризикової ситуації безпосередньо при її настанні. Для 33,3% підприємницьких структур запропоновано використовувати обережну модель ризико-

захисності, яка спрямована стабілізацію показників ефективності, а також зниження втрат вже після настання ризикової ситуації через передачу, зниження ризиків або відмову від ризикових заходів.

Практичну реалізацію механізму ризикозахисності підприємницьких структур пропонується здійснювати шляхом розробки та впровадження відповідної програми управління ризиками, у якій узагальнюються та деталізуються ризикозахисні заходи. Приклад даної програми для ТОВ «Модерн-трейд» наведено у табл. 4.

Слід зазначити, що важливе значення для ефективного управління ризиками підприємницьких структур сфери торгівлі мають пріоритетні напрями державної підтримки підприємницької діяльності в цілому. Держава також зацікавлена в забезпеченні ризикозахисності підприємницьких структур.

Таблиця 4. Приклад програми управління ризиками підприємницької діяльності для ТОВ «Модерн-трейд»

Ризиковий захід	Види можливих ризиків	Цільовий показник для оцінки втрат від ризиків	Можливі втрати (вартість ризиків)	Ризикозахисні заходи (методи управління ризиками)	Фінансові можливості покриття втрат від ризику (бюджет)	Виконавці
Розширення збутової мережі (відкриття нових магазинів)	<ul style="list-style-type: none"> ✓ недостатній попит на товари ✓ зниження товарообороту та прибутку ✓ підвищення рівня витрат обігу 	Товарооборот ($T_{ц}$), прибуток ($Pr_{ц}$)	<ul style="list-style-type: none"> - зниження товарообороту у порівнянні з запланованим значенням; - недоотримання цільового прибутку 	Створення резервних фондів ризику Диверсифікація товарного портфелю	Власні джерела: 1% вартості активів, або 1-5% від обсягу товарообороту, або 3-5% від річного фонду виплат власникам	Керівники відділів, фахівці середньої та нижчої ланки ризик-менеджери
Оновлення матеріально-технічної бази (МТБ)	<ul style="list-style-type: none"> ✓ перевитрата коштів на оновлення МТБ ✓ збільшення фінансової залежності від зовнішніх джерел кредитування 	Показник ефективності капіталовкладень ($E_{кв}$), період окупності ($t_{кв}$), фінансовий важіль ($K_{фв}$)	<ul style="list-style-type: none"> - зниження ефективності капіталовкладень та збільшення періоду їх окупності порівняно із запланованим показником; - збільшення вартості позикового капіталу 	Зовнішнє страхування ризиків, трансфер ризиків контрагентам, створення системи штрафних санкцій для контрагентів, залучення зовнішніх вигідних джерел фінансування	Власні джерела: обсяг страхових виплат за ризиками; зовнішні джерела: обсяг позикового капіталу, обсяги штрафних санкцій, відсотки за трансфер ризиків	Керівники відділу МТО, підрядні організації, ризик-менеджери, інвестори
Впровадження автоматизованих інформаційних систем у торговельно-технологічні бізнес-процеси	<ul style="list-style-type: none"> ✓ недостатній рівень компетентності та професіоналізму персоналу ✓ високий рівень опору персоналу у процесі впровадження інновацій 	Показник ефективності інвестицій (E_i), продуктивність праці (ПП), товарооборот ($T_{ц}$)	<ul style="list-style-type: none"> - зниження ефективності інвестицій порівняно із запланованим значенням; - зниження продуктивності праці; - недоотримання цільового товарообороту 	Створення резервних фондів ризику, трансфер ризиків контрагентам, створення системи штрафних санкцій для персоналу	Власні джерела: 1% вартості активів, обсяги штрафних санкцій для персоналу	Керівники IT та HR відділів, фахівці середньої ланки, залучені фахівці, ризик-менеджери
Впровадження нових систем постачання та руху товарів	<ul style="list-style-type: none"> ✓ підвищення закупівельної ціни товарів ✓ втрата постійних постачальників товарів ✓ перевищення норм товарних запасів та періоду їх обігу 	Норматив товарних запасів ($N_{тз}$), рівень торговельних надбавок ($P_{тн}$), товарооборотності ($t_{тз}$)	<ul style="list-style-type: none"> - відхилення нормативу товарних запасів ($N_{тз}$) від норми; - збільшення рівня торговельних надбавок ($P_{тн}$) - уповільнення товарооборотності ($t_{тз}$) 	Створення страхових товарних запасів, системи штрафних санкцій для контрагентів Включення до роздрібної ціни товарів премії за ризик. Диверсифікація постачальників	Власні джерела: обсяг страхових товарних запасів; зовнішні джерела: обсяги штрафних санкцій	Керівники відділів, фахівці середньої та нижчої ланки ризик-менеджери, контрагенти
Впровадження інноваційної системи мотивації та стимулювання персоналу	<ul style="list-style-type: none"> ✓ висока плинність кадрів ✓ перевитрати фонду оплати праці 	Показник плинності кадрів ($K_{пк}$), фонд оплати праці (ФОП), продуктивність праці (ПП)	<ul style="list-style-type: none"> - збільшення плинності кадрів; - перевитрати ФОП; - зниження продуктивності праці 	Створення резервного фонду виплати додаткової зарплати, розробка альтернативних способів мотивації та стимулювання персоналу	Власні джерела: 1-2% від обсягу товарообороту	Власники, керівники та фахівці HR відділу, ризик-менеджери

Джерело: власна розробка автора

Ризикозахищеність повинна підтримуватися державними органами влади, усіма ланками, структурами, суб'єктами та галузями економіки.

Виходячи з аналізу ризикоутворюючих зовнішніх факторів, до методів державної підтримки ризикозахищеності підприємницьких структур, можна віднести такі: наявність дієвої нормативної бази, що регулює підприємницьку діяльність; захист прав підприємців; ліквідація необґрунтованих адміністративних бар'єрів; спрощення процедур виходу ринку; антимонопольне регулювання; встановлення граничних цінових роздрібних надбавок на соціальнозначущі товари; державна підтримка інвестиційної політики підприємницьких структур; надання податкових пільг; державне кредитування підприємницької діяльності; формування багаторівневої системи навчання, підготовки та підвищення кваліфікації кадрів та ін.

Особливе значення у системі управління ризиками мають процедури контролю, аналізу та оцінки результатів впровадження механізму ризикозахищеності, які визначають рівень прогресивності та збалансованості розвитку, а також рівень ризикостійкості підприємницької діяльності.

Висновки

Таким чином, за результатами проведеного дослідження розроблено механізм ризикозахищеності підприємницьких структур, відмінною особливістю якого є формування сукупності системноорганізованих управлінських рішень, методів і способів впливу на ризики, що дозволяють оперативно реагувати на різного роду ризикові ситуації, використовувати ефективні моделі управління ризиками з метою запобігання (зниження, мінімізації) можливих відхилень показників фінансово-господарської діяльності від встановлених цілей та нормативів.

Abstract

A special place in almost all sections of the theory and practice of intra-company management, planning and control is occupied by the problem of risk assessment and management, as well as the justification of the limits of the optimal ratio of risk and the level of business activity, profitability, and reliability. Reducing the negative impact of risk situations on the efficiency of functioning and development of business structures is possible under the condition of forming a risk protection mechanism. Considering the speed and dynamism of changes in the modern business environment, the issue of forming a risk protection mechanism for business structures needs improvement.

The purpose of the article is to justify the mechanism of risk protection of entrepreneurial structures in the sphere of trade.

The choice of a risk tolerance management model depends on the risk position and is determined by the achieved level of efficiency of the business structure, the level of risks and the probability of occurrence of risky situations. The proposed risk tolerance management models are the basis for determining the risk position and choosing optimal risk management methods. The proposed approach is based on the approach common in modern risk management, according to which three types of risk positions of business structures are distinguished: balanced, conservative, and aggressive. Each type of risk position of business structures corresponds to a certain type of risk protection management model: weighted, conservative, or active. An important component of the risk protection mechanism is the choice of risk management methods and methods. Summarizing the approaches given in the management literature, the article systematizes the main methods, methods, and techniques for the risk of business structures in the field of trade, considering their industry specifics. According to the results of the practical use of the justified mechanism of risk protection of business structures in the field of trade, it was established that for 40% of business structures it is advisable to use an active model of risk protection, aimed at maximizing performance indicators and preserving risk by creating special risk funds and risk prevention, which will contribute to the prevention and risk situations until the moment their onset. A balanced strategy of risk protection is recommended by 26.7% of the investigated business structures. This strategy envisages both risk minimization and efficiency maximization based on self-insurance, transfer, or external insurance of risks, which will ensure the possibility of neutralizing losses from the occurrence of a risky situation immediately upon its occurrence. For 33.3% of business structures, it is proposed to use a cautious model of risk protection, which is aimed at stabilizing performance indicators, as well as reducing losses already after the onset of a risky situation due to transfer, risk reduction or refusal of risk measures. Thus, based on the results of the research, a mechanism for risk protection of business structures was developed, a distinctive feature of which is the formation of a set of system-organized management solutions, methods and ways of influencing risks, which allow to quickly respond to various types of risk situations, to use effective risk management models in order to prevent (reduction, minimization) of possible deviations of indicators of financial and economic activity from established goals and standards.

Список літератури:

1. Гуцалюк О.М., Гаврилова Н.В., Котлубай В.О. Сучасні особливості управління ризиками в контексті стратегічного розвитку підприємства. Вісник економічної науки України, 2021. № 1 (40). С. 74-79.
2. Череп А.В., Калюжна Ю.В. Управління ризиками промислових підприємств на антикризових засадах: монографія. Запоріжжя: Запорізький національний університет, 2017. 200 с.
3. Гнатенко А.І., Поліщук Ю.А. Актуальні питання запровадження стратегічного підходу в менеджмент підприємств України. Теорія і практика державного управління, 2017. № 2 (57). С. 65-72.
4. Бочковський А.П. Онтологічні та гносеологічні аспекти ризику виникнення небезпек. Вісник ЛДУ БЖД, 2015. №11. С. 137-143.
5. Семенютіна Т.В. Корпоративна культура управління ризиками як невід'ємна складова ефективної системи ризик-менеджменту на підприємстві. Бізнес-Інформ, 2015. №4. С. 297-302.
6. Шевченко В.А. Теоретичні засади функціонування організаційно-економічного механізму управління підприємством. Науковий вісник Херсонського державного університету, 2017. Вип. 22. Ч. 2. С. 50-54.
7. Степанова А.А. Ризикозахищеність підприємства в сучасних умовах господарювання. Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі, 2011. № 5 (50). С. 195-199.
8. Стецюк П.А., Гудзь О.Є. Концептуальні основи управління ризикозахищеністю підприємства. Економіка АПК, 2014. № 11. С. 61-68.
9. Миколайчук І.П. Формування організаційно-економічного механізму управління ризикозахищеністю підприємства. Академічний огляд, 2018. № 2 (49). С. 45-52.
10. Балджи М.Д. Економічний ризик та методи його вимірювання. Навчальний посібник. Харків: Промарт, 2015. 300 с.
11. Дячков Д.В. Формування системи ризик-менеджменту підприємства. Економічний форум, 2015. № 4. С. 235-241.
12. Бездітко О. Є. Стратегія ризикозахищеності сільськогосподарських підприємств. Бізнес-Інформ, №3. С. 373-378.
13. Берегова Т.А. Ризик-менеджмент як важливий інструмент забезпечення економічної безпеки на вітчизняних харчових підприємствах. Молодий вчений, 2015. № 11 (2). С. 14-18.
14. Воронець Д.О. Модель процесу управління ризиками диверсифікації діяльності підприємства. Вісник Хмельницького національного університету, 2019. № 1. С. 13-16.
15. Євсєєва І.В., Жицька І.В. Управління ризиками як необхідний засіб ефективного розвитку підприємства. Наукові праці НУХТ, 2016. № 6. С. 92-98.
16. Зойдзе Д.Р., Різник О.М. Ризик-менеджмент як невід'ємна складова управління ризикозахищеністю сучасних підприємств. Професійний менеджмент у сучасних умовах розвитку ринку: матеріали VIII наук.-практ. конф. з міжнар. участю, м. Харків, 1 листоп. 2019 р. Харків, 2019. С. 56-58.
17. Волинець І. Організація ризик-менеджменту на підприємстві. Економічний часопис Східно-європейського національного університету імені Лесі Українки, 2016. № 2. С. 51-55.
18. Кухтик Т.В., Образцова Н.О. Стимулювання інноваційно-інвестиційної діяльності малих підприємств шляхом запровадження системи управління ризиками. Ефективна економіка, 2012. №12. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1687&p=1>.
19. Security-oriented development of innovative-investment manufacture: monograph / V.I. Zakharchenko, S.V. Filypova, M.M. Merkulov et.al. Riga, Latvia: "Baltija Publishing", 2021. 88 p.

References:

1. Gutsalyuk, O.M., Gavrilova, N.V., & Kotlubai, V.O. (2021). Modern features of risk management in the context of strategic development of the enterprise. Herald of economic science of Ukraine, 1 (40). P. 74-79 [in Ukrainian].
2. Cherep, A.V., & Kalyuzhna, Yu.V. (2017). Risk management of industrial enterprises on anti-crisis basis: monograph. Zaporizhzhia: Zaporizhzhia National University. 200 p. [in Ukrainian].
3. Hnatenko, A.I., & Polishchuk, Yu.A. (2017). Current issues of introducing a strategic approach to the management of Ukrainian enterprises. Theory and practice of public administration, 2 (57). P. 65-72 [in Ukrainian].

4. Bochkovsky, A.P. (2015). Ontological and epistemological aspects of hazard risk. Bulletin of LSU BZD, 11. P. 137-143 [in Ukrainian].
5. Semenyutina, T.V. (2015). Corporate risk management culture as an integral component of an effective risk management system at the enterprise. Business-Inform, 4. P. 297-302 [in Ukrainian].
6. Shevchenko, V.A. (2017). Theoretical foundations of the functioning of the organizational and economic mechanism of enterprise management. Scientific Bulletin of Kherson State University. Issue 22. Part 2. P. 50-54 [in Ukrainian].
7. Stepanova, A.A. (2011). Risk protection of the enterprise in modern economic conditions. Scientific Bulletin of the Poltava University of Economics and Trade, 5 (50). P. 195-199 [in Ukrainian].
8. Stetsyuk, P.A., & Hudz, O.E. (2014). Conceptual foundations of enterprise risk protection management. Economy of agro-industrial complex, 11. P. 61-68 [in Ukrainian].
9. Mykolaichuk, I.P. (2018). Formation of the organizational and economic mechanism of risk protection management of the enterprise. Academic review, 2 (49). P. 45-52 [in Ukrainian].
10. Baldzhi, M.D. (2015). Economic risk and methods of its measurement. Tutorial. Kharkiv: Promart, 2015. 300 p. [in Ukrainian].
11. Dyachkov, D.V. (2015). Formation of the enterprise's risk management system. Economic Forum, 4. P. 235-241 [in Ukrainian].
12. Bezditko, O.E. (2016). Strategy of risk protection of agricultural enterprises. Business-Inform, 3. P. 373-378 [in Ukrainian].
13. Berehova, T.A. (2015). Risk management as an important tool for ensuring economic security at domestic food enterprises. A young scientist, 11 (2). P. 14-18 [in Ukrainian].
14. Voronets, D.O. (2019). Model of the risk management process of diversification of the company's activities. Bulletin of the Khmelnytskyi National University, 1. P. 13-16 [in Ukrainian].
15. Yevseeva, I.V., & Zhitska, I.V. (2016). Risk management as a necessary means of effective enterprise development. Scientific works of the National Technical University of Ukraine, 6, 92-98 [in Ukrainian].
16. Zoidze, D.R., & Riznyk, O.M. (2019). Risk management as an integral component of risk protection management of modern enterprises. Professional management in modern conditions of market development: materials of the VIII science-practice. conf. from international participation, Kharkiv, November 1. 2019. Kharkiv, P. 56-58 [in Ukrainian].
17. Volynets, I. (2016). Organization of risk management at the enterprise. Economic journal of Lesya Ukrainka East European National University, 2. P. 51-55 [in Ukrainian].
18. Kukhtyk, T.V., & Obratsova, N.O. (2012). Stimulation of innovation and investment activities of small enterprises through the introduction of a risk management system. Efficient economy, 12. Retrieved from: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1687&p=1> [in Ukrainian].
19. Zakharchenko, V.I., Filyppova, S.V., & Merkulov, M.M. et.al. (2021). Security-oriented development of innovative-investment manufacture: monograph. Riga, Latvia: "Baltija Publishing", 88 p. [in English].

Посилання на статтю:

Котов Б.В. Обґрунтування механізму ризикозахищеності підприємницьких структур / Б.В. Котов // Економіка: реалії часу. Науковий журнал. – 2023. – № 3 (67). – С. 89-98. – Режим доступу до журн.: <https://economics.net.ua/files/archive/2023/No3/89.pdf>. DOI: 10.15276/ETR.03.2023.10. DOI: 10.5281/zenodo.10198991.

Reference a Journal Article:

Kotov B.V. Justification of the Mechanism of Risk Protection of Business Structures / B.V. Kotov // Economics: time realities. Scientific journal. – 2023. – № 3 (67). – P. 89-98. – Retrieved from <https://economics.net.ua/files/archive/2023/No3/89.pdf>. DOI: 10.15276/ETR.03.2023.10. DOI: 10.5281/zenodo.10198991.

