

Гросул В.А.,  
д-р екон. наук, професор,  
завідувач кафедри економіки і управління,  
Харківський державний університет харчування та торгівлі,  
Усова М.О.,  
аспірант\* кафедри економіки та бізнесу,  
Державний біотехнологічний університет, м. Харків

## СТРАТЕГІЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ РИЗИКОСТІЙКІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА РОЗДРІБНОЇ ТОРГІВЛІ

Grosul V.A.,  
dr.sc.(econ.), professor,  
head at the department of economics and management,  
Kharkiv State University of Food Technology and Trade,  
Usova M.A.,  
postgraduate student at the department  
of economics and business,  
State Biotechnology University, Harpie

## STRATEGIC ASPECTS OF RISK-RESISTANCE MANAGEMENT OF A RETAIL ENTERPRISE

**Постановка проблеми.** Діяльність будь-якого підприємства роздрібною торгівлі у сучасних умовах пов'язана з ризиками. Невизначеність зовнішнього середовища та його динамічний розвиток, зміна попиту та пропозиції, фактор часу, який посилює дію фактору невизначеності, деструктивні зміни у кон'юнктурі ринків, загострення конкуренції та широкий спектр інших факторів зумовлюють ймовірність негативного прояву різних видів ризиків у діяльності підприємств роздрібною торгівлі. Результатом прояву ризиків є порушення збалансованості процесів формування та просування ціннісної пропозиції, зниження ефективності та результативності діяльності підприємства.

Сьогодні, як ніколи раніше, підприємствам роздрібною торгівлі необхідно розуміти, які стратегії необхідно розробляти та реалізовувати для забезпечення їх ризикостійкості. Роздрібні торговці всього світу відновлюють свою діяльність після наслідків пандемії COVID-19. Ця надзвичайна ситуація змусила багато підприємств роздрібною торгівлі переглянути стандартні підходи до управління ризикостійкістю, щоб пристосуватися до нових умов зовнішнього середовища та вимог споживачів. Своєчасне виявлення потенційних ризиків та стратегічне управління ризикостійкістю – найважливіші функції системи управління ризиками на підприємствах роздрібною торгівлі. Разом з тим, практичний досвід організації діяльності підприємств роздрібною торгівлі свідчить, що на більшості підприємств стратегічні інструменти використовуються частково, що обумовлює науковий і практичний інтерес до вирішення питань дослідження стратегічних аспектів управління ризикостійкістю.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** У сучасній науковій літературі досить детально викладено методологічні та практичні підходи до управління ризиками на підприємстві. Наукова та прикладна проблематика ризик-менеджменту отримала активний розвиток у наукових розробках багатьох вітчизняних та зарубіжних учених: І. Ансоффа [1], К. Гіротри, С. Нетесіна [2], П. Друкера [3], Е. Забарної, О. Козакової, В. Чередниченко [4], Ф. Найта [6], О. Сумець [8], В. Цопи [9], П. Роджерс [11], А. Рюйтер, Ф. Гульденмунд [13], А. Сливоцки [14], Р. Уілкінс [16] та інших. Незважаючи на значний науковий доробок вчених, багато питань залишаються дискусійними та потребують подальшого наукового пошуку. Зокрема, існуючі підходи до стратегічного управління ризикостійкістю підприємства роздрібною торгівлі мають фрагментарний характер, що не дозволяє розробити адекватну систему заходів, спрямованих на запобігання, зниження або компенсацію ризиків. Обґрунтований стратегічний підхід до управління ризикостійкістю сприятиме не тільки забезпеченню всебічного контролю ризикових ситуацій, але й забезпечить високий рівень протистояння підприємства роздрібною торгівлі можливим ризикам з метою недопущення різного роду втрат. Це актуалізує питання розширення наукового поля досліджень в даному напрямку.

\* Науковий керівник: Гросул В.А. – д-р екон. наук, професор

**Постановка завдання.** Метою наукового дослідження є обґрунтування методології стратегічного управління ризикостійкістю підприємства роздрібною торгівлі.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Домінантною основою формування стійких конкурентних переваг підприємств роздрібною торгівлі є орієнтація на задоволення потреб споживачів, що характеризує здатність та готовність підприємства роздрібною торгівлі ефективно функціонувати та визначає його комерційний успіх. Разом з тим, процеси ефективного функціонування та розвитку підприємства роздрібною торгівлі мають досить складний характер, що зумовлено широким спектром ризиків, які впливають на його діяльність. Деякі види ризиків є досить простими і зазвичай не враховуються менеджерами та керівниками підприємств роздрібною торгівлі, проте можуть прямо впливати на репутацію, імідж, фінансовий стан та ефективність діяльності. До того ж, частина ризиків має прихований характер. Наслідком їх прояву є зниження лояльності споживача, що, відповідно, призводить до втрати конкурентних переваг підприємства роздрібною торгівлі. Значимість рішення набуває особливої актуальності в умовах сучасного економічного простору, в якому одночасно з розвитком безпосередньо маркетингового комплексу просування та збуту товарів відбувається зміна підходів до стратегічного управління підприємством [4, с. 19]. Це пов'язано з тим, що сучасний споживач вибирає не стільки функцію і, навіть, бренд, а ті відчуття провини і враження, що він отримує від використання товару (послуги) [7, с. 69.]. Управління враженнями споживачів, своєю чергою, розширює карту ризиків підприємства роздрібною торгівлі.

Зазначені вище причини дозволяють стверджувати, що досягнення підприємством роздрібною торгівлі цільових стратегічних векторів розвитку можливе лише за умови формування ефективної системи стратегічного управління ризиками, практична реалізація якої сприятиме не лише забезпеченню нівелювання негативного впливу ризиків на діяльність підприємства роздрібною торгівлі та контролю ризикових ситуацій, а й створює можливість мінімізації фінансових втрат, пов'язаних з негативним проявом ризиків.

Проведені теоретичні дослідження показали, що ряд вчених [1; 3; 6; 7; 13] акцентують увагу на взаємозв'язку між концепцією стратегічних намірів та ризик-менеджментом. Так, І. Ансофф, виділяючи чотири стратегії зростання в товарно-ринковій сітці, наголосив на можливості зниження ризику за допомогою стратегій диверсифікації [1, с. 183]; П. Друкер підкреслював, що єдина річ, в якій ми можемо бути впевнені, це те, що «майбутнє неминуче настане, і воно буде іншим через вплив ризику» [3, с. 224.]. Заслуговує на увагу підхід Г. Мінцберга, який, розглядаючи «десять шкіл думки», вказував на наявність ризику опору у «школі дизайну» та ризику групового мислення у «школі планування» [5, с. 26]. А. Сливоцький виділяє сім типів стратегічних ризиків [14]: галузь, технологія, бренд, конкурент, клієнт, проект, стагнація. Фокусуючи увагу на взаємозв'язку стратегії та ризику, Ф. Найт виділяє три групи ризиків – ринкові (продуктова категорія, ризик обсягів продажів, ціновий ризик), частковий ризик у стратегії (ризик оцінки цільового ринку, ризик пропозиції, ризик SWOT-аналізу, ризик унікальності, ризик майбутнього), ризики прибутку (пов'язані з ймовірністю неотримання очікуваної маржі: ризик джерел прибутку, вплив конкурентів, додаткових витрат, ризик низької внутрішньої маржі) [6, с. 21].

Проведене дослідження показало, що для організації системи управління ризиками у міжнародній практиці розроблено методологію «Управління ризиками організації. Інтегрована модель» (COSO ERM). Відповідно до методології COSO, система управління ризикостійкістю може бути охарактеризована як процес, який спрямований на виявлення потенційних подій, які можуть впливати на організацію та управління діяльністю та пов'язаних з цими подіями потенційними ризиками, а також контроль за неперевищенням допустимого рівня ризику [11].

Заслуговує на увагу PPRR підхід, який був запропонований П. Роджерс для запобігання, готовності, реагування та відновлення діяльності внаслідок надзвичайних ситуацій [16, с. 4]. PPRR-модель (або циклічна модель) управління [12, с. 55] включає чотири елементи (рис. 1):

R<sub>1</sub> – попередження впливу ризиків на діяльність підприємства роздрібною торгівлі;

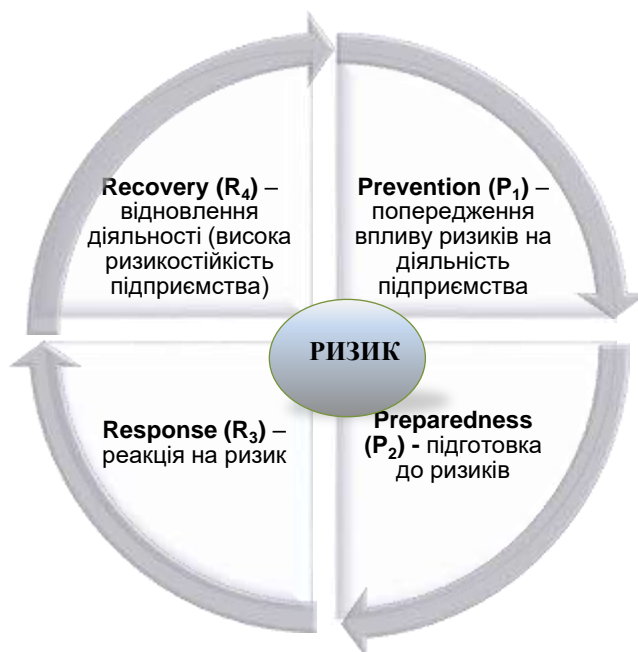
R<sub>2</sub> – підготовка до ризиків;

R<sub>3</sub> – реакція на ризик;

R<sub>4</sub> – відновлення діяльності (забезпечення високого рівня ризикостійкості підприємства роздрібною торгівлі).

Основні етапи PPRR-моделі (рис. 1) детально характеризують стратегічні кроки, які виконуються підприємством між початковим попередженням про ризикову подію, перевіркою події та оцінкою ризику включно. PPRR-модель створює можливість передбачити можливий безпосередній вплив на діяльність підприємства роздрібною торгівлі. Документування всіх етапів PPRR називають плануванням безперервності бізнесу [15]. Залежно від розміру бізнесу, можливо обрати окремий стратегічний підхід до управління ризиками, методичний інструментарій аналізу його впливу на діяльність підприємства, розробити стратегічну програму реагування на ризик та план безперервності бізнесу, який включає визначені часові рамки для мінімізації втрат.

З метою своєчасного виявлення дестабілізуючих факторів, ідентифікації та прийняття обґрунтованих управлінських рішень на стратегічному, тактичному та оперативному рівнях, визначено основні етапи стратегічного управління ризикостійкістю підприємства роздрібною торгівлі (рис. 2).



**Рис. 1. PPRR-модель стратегічного управління ризикостійкістю підприємства роздрібної торгівлі**

Джерело: розроблено авторами за [16]



**Рис. 2. Основні етапи стратегічного управління ризикостійкістю підприємства роздрібної торгівлі**

Джерело: розроблено авторами

Реалізація кожного етапу стратегічного управління ризикостійкістю підприємства роздрібної торгівлі (рис. 2) вимагає відповідної інформаційно-аналітичної підтримки прийняття управлінських рішень. Враховуючи загальні вимоги до формування систем [8], формально інформаційна система управління ризикостійкістю підприємства роздрібної торгівлі може бути задана у вигляді кортежу її структурних елементів та представлена у вигляді наступної моделі:

$$IS^{SUR} = \{D, T, C, Z, R, I, F\}, \quad (1)$$

де  $IS^{SUR}$  – інформаційна система стратегічного управління ризикостійкістю підприємства роздрібною торгівлю;

$D = \{d_1, d_2, \dots, d_j\}$  – сукупність документів, де  $D_1$  – множина вхідних документів,  $D_2$  – множина внутрішніх документів,  $D_3$  – множина вихідних документів;

$T = \{t_1, t_2, \dots, t_m\}$  – множина типів стратегічних документів;

$C = \{c_1, c_2, \dots, c_p\}$  – вектор споживачів інформації (підрозділів підприємства роздрібною торгівлю);

$Z = \{z_1, z_2, \dots, z_m\}$  – множина функціональних завдань стратегічного управління ризикостійкістю підприємства роздрібною торгівлю;

$R = \{r_1, r_2, \dots, r_n\}$  – множина інформаційних ресурсів (інформаційні системи та пакети прикладних програм) необхідні для стратегічного управління ризикостійкістю підприємства роздрібною торгівлю;

$I = \{i_1, i_2, \dots, i_k\}$  – множина інформаційних потоків в системі стратегічного управління ризикостійкістю підприємства роздрібною торгівлю, що містить сукупність відомостей про зовнішнє та внутрішнє середовище, яка підлягає переробці та зберіганню в інформаційній системі;

$F$  – безліч зв'язків між елементами  $D, C, Z, R$ .

Запропонована інтегрована модель дозволяє об'єднати у єдину предметну площину кількісні і якісні характеристики, що визначають стан системи стратегічного управління ризикостійкістю підприємства роздрібною торгівлю і дозволяє узгодити вихідні дані у єдиних оцінних індикаторах.

Приймаючи до уваги необхідність формування якісного інформаційного забезпечення для прийняття управлінських рішень, особливого значення мають питання аналізу ризиків. Ґрунтуючись на результатах проведеного дослідження, встановлено, що одним із найбільш наглядних методів в аналізі ризиків, який дозволяє показати зв'язок джерел ризику та наслідків його реалізації, є метод «краватки-метелика» (англ. «bow-tie analysis») [13, с. 212]. Сутність методу полягає в тому, щоб відобразити ризик та його можливі наслідки та пов'язані з ним ключові індикатори ризику або заходи щодо зменшення ризику на одній діаграмі. Діаграма має таку назву, оскільки за формою нагадує відомий предмет одягу – краватку-метелик. Основною перевагою методу «краватки-метелика» є його наочність [9, с. 22]. Візуалізація причинно-наслідкових зв'язків ризику за даною методикою дозволяє визначити вірогідні сценарії ризику, пов'язані з конкретною небезпекою, а також визначити способи підтримки ризикостійкості підприємства роздрібною торгівлю. Діаграма «краватка-метелик» показує основні шляхи небезпечних подій і встановлені бар'єри, спрямовані на запобігання або пом'якшення небажаних наслідків прояву ризиків (рис. 3).

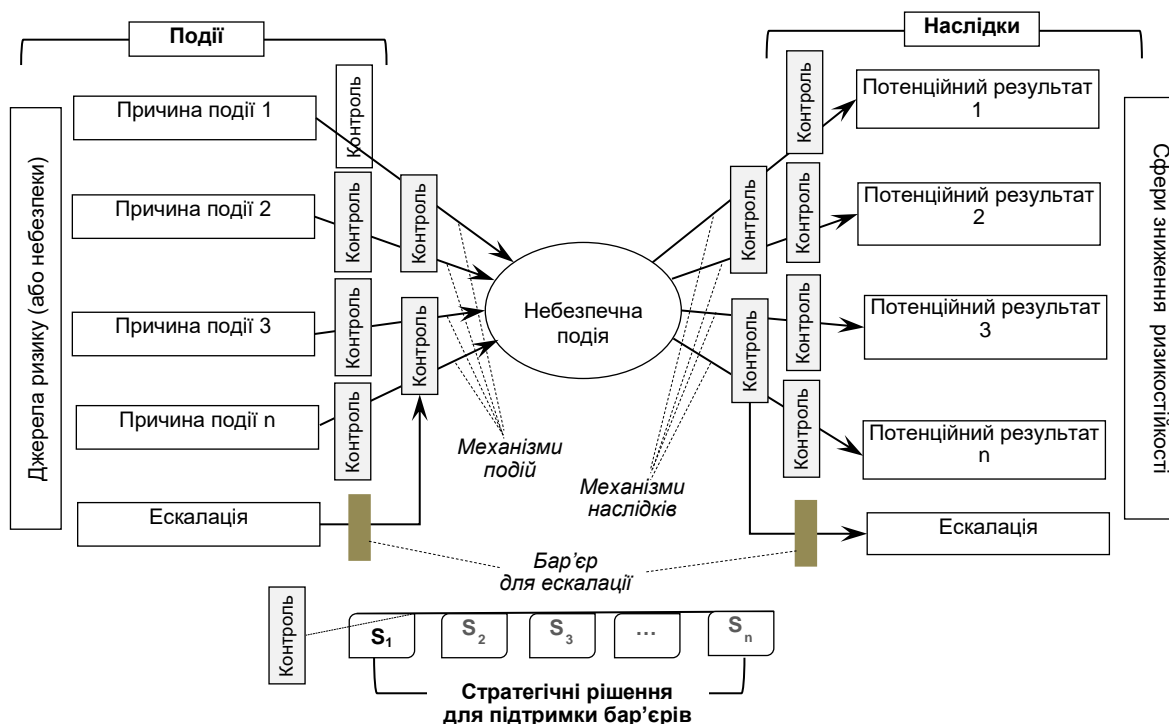


Рис. 3. Діаграма «краватка-метелик» для оцінки ризиків підприємства роздрібною торгівлю  
 Джерело: розроблено авторами на основі [9; 13]

Аналіз ризиків методом «краватка-метелик» може застосовуватися у всіх сферах управління ризикостійкістю та для будь-яких типів, категорій та видів ризиків. Практична значимість діаграми «краватка-метелик» полягає в отриманні відповіді на комплекс структурованих питань [10]:

- Яка небезпека може порушити рівень ризикостійкості підприємства роздрібною торгівлі?
- Як впливає втрата контролю над безпекою на ризикостійкість підприємства роздрібною торгівлі?
- Яка подія (загроза) може викликати небезпеку та порушити рівень ризикостійкості підприємства роздрібною торгівлі?
- Які потенційні результати порушення ризикостійкості?
- Як можна уникнути небажану (небезпечну) подію?
- Як можна підвищити рівень ризикостійкості підприємства роздрібною торгівлі, якщо подія сталася?
- Як можна обмежити ймовірність потенційного зниження ризикостійкості підприємства роздрібною торгівлі або попередити наслідки?
- Який вплив буде мати зниження рівня ризикостійкості на систему управління підприємством роздрібною торгівлі?
- Як забезпечити постійність контролю широкого спектру ризиків?

Менеджмент ризиків є ключовою домінантою процесу формування стратегічних намірів підприємства роздрібною торгівлі. Виходячи з цього, основою для вдосконалення процесу формування стратегічних намірів підприємства, на нашу думку, має бути ефективна система управління ризикостійкістю, що сприятиме досягненню цільових стратегічних векторів розвитку та підвищенню рівня економічної безпеки підприємства роздрібною торгівлі в цілому.

Узагальнення результатів проведеного дослідження дозволило визначити, що стратегічне управління ризикостійкістю підприємства роздрібною торгівлі є науково-обґрунтованим планом дій, заснованим на прийнятті ефективних управлінських рішень щодо забезпечення високого рівня ризикостійкості, що дозволяє нівелювати загрозу недоотримання прибутку внаслідок дії зовнішніх та внутрішніх чинників, які негативно впливають на процеси реалізації продукції та її просування на ринку та лояльність покупців й досягнення за рахунок цього намічених стратегічних цілей та формування стійких конкурентних переваг.

**Висновки з проведеного дослідження.** Невизначеність зовнішнього середовища та недосконалість існуючих моделей стратегічного управління ризикостійкістю у підприємствах роздрібною торгівлі негативно впливають на результативність їх діяльності. Ризик об'єктивно неминучий, а обґрунтованою причиною негативних наслідків прояву ризиків у підприємницькій діяльності є відсутність своєчасної адекватної реакції на «виклики» зовнішнього середовища, неповнота урахування можливого впливу на діяльність підприємства роздрібною торгівлі ризикоутворюючих факторів. Відсутність своєчасної реакції з боку підприємства роздрібною торгівлі на ризикові події призводить до втрати можливостей його адаптації, зниженню ризикостійкості та запуску механізмів «руйнування системи» – дезорганізації підприємства. В даному аспекті заслуговує на увагу незаперечне твердження К. Гіротра і С. Нетесіна: «...якщо ми не будемо управляти ризиками, вони почнуть управляти нами...» [2, с. 9]. З метою недопущення такого сценарію розвитку арсенал методів, моделей, підходів до стратегічного управління ризикостійкістю підприємства роздрібною торгівлі повинен систематично оновлюватись.

Запропонований організаційно-методичний підхід до формування системи стратегічного управління ризикостійкістю підприємства роздрібною торгівлі, на відміну від існуючих, створює можливість оперативної та своєчасно реагувати на зміни зовнішнього середовища, виявляти джерела ризику, встановлювати причинно-наслідкові зв'язки між факторами ризику та його наслідками, аналізувати і доводити відповідну інформацію про ризик до осіб, які приймають стратегічні рішення. Перспективами подальших досліджень у даному напрямку є обґрунтування науково-методичного підходу до оцінки зрілості процесів стратегічного управління ризикостійкістю підприємства роздрібною торгівлі.

#### Література

1. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия. Санкт-Петербург : Питер Ком, 1999. 416 с.
2. Гиротра К., Нетесин С. Оптимальная бизнес-модель. Четыре инструмента управления рисками. Москва : Альпина Паблишер, 2014. 298 с.
3. Друкер П. Ф. Практика менеджмента. Москва : «Вильямс», 2008. 400 с.
4. Забарна Е. М., Козакова О. М., Чередниченко В. А. Парадигма інноваційного розвитку в умовах ринкової трансформації : монографія. Херсон, 2019. 92 с.
5. Минцберг Г., Альстрэнд Б., Лэмпел Дж. Школы стратегий. Санкт-Петербург : Питер, 2002. 336 с.
6. Найт Ф. Риск, неопределенность и прибыль. Москва : Дело, 2003. 128 с.
7. Пайн Дж., Гілмор Дж. Економіка вражень: битва за час, увагу та гроші клієнта. Харків : Віват, 2021. 416 с.

8. Сумець О. М. Стратегічний менеджмент : підручник / МВС України, Харків. нац. ун-т внутр. справ, Кременч. льот. коледж. Харків : ХНУВС, 2021. 208 с.
9. Цопа В. А. Базова методологія управління ризиками в системах менеджменту. *Охорона праці*. 2018. № 1. С. 18-26.
10. Bow Tie Risk Management Methodology. URL: <https://skybrary.aero/articles/bow-tie-risk-management-methodology> (дата звернення: 23.01.2022).
11. Compliance Risk Management: Applying the COSO ERM Framework. URL: <https://www.coso.org/Documents/Compliance-Risk-Management-Applying-the-COSO-ERM-Framework.pdf> (дата звернення: 23.01.2022).
12. Rogers P. Development of Resilient Australia: Enhancing the PPRR Approach with Anticipation. Assessment and Registration of Risks. *Australian Journal of Emergency Management*. 2011. Vol. 26. № 1. P. 54-58.
13. Ruijter A. de, Guldenmund F. The bowtie method: A review. *Safety Science*. 2016. Vol. 88. P. 211-218.
14. Slywotzky A. Turning Strategic Risk into Growth Opportunities. *Harvard Business Review*. 2008. Sep. 15. P. 78-88. URL: [https://www.cfin.ru/finanalysis/risk/threats\\_into\\_growth.shtml](https://www.cfin.ru/finanalysis/risk/threats_into_growth.shtml) (дата звернення: 20.01.2022).
15. The PPRR risk management model. URL: <https://www.business.qld.gov.au/running-business/protecting-business/risk-management/pprr-model> (дата звернення: 05.02.2022).
16. Wilkins R. Federalism and the Emergency Services, Paper developed from a speech presented at the AFAC / Bushfire CRC 2009 Conference. *The Australian Journal of Emergency Management*. 2020. Vol. 25. № 1. P. 3-6.

### References

1. Ansoff, I. (1999), *Novaia korporativnaia strategiia* [New corporate strategy], Piter Kom, Saint Peterburg, Russia, 416 p.
2. Girotra, K. and Netesin, S. (2014), *Optimalnaia biznes-model. Chetyre instrumenta upravleniia riskami* [Optimal business model. Four risk management tools], Alpina Publisher, Moscow, Russia, 298 p.
3. Druker, P.F. (2008), *Praktika menedzhmenta* [Practice of Management], "Viliams", Moscow, Russia, 400 p.
4. Zabarna, E.M., Kozakova, O.M. and Cherednychenko, V.A. (2019), *Paradyhma innovatsiinoho rozvytku v umovakh rynkovoï transformatsii* [Paradigm of innovative development in terms of market transformation], monograph, Kherson, Ukraine, 92 p.
5. Mintzberg, H., Ahlstrand, B. and Lampel, J. (2002), *Shkoly strategiy* [Schools of strategies], Piter, Saint Peterburg, Russia, 336 p.
6. Knight, F. (2003), *Risk, neopredelennost i pribyl* [Risk, uncertainty and profit], Delo, Moscow, Russia, 128 p.
7. Pine, J. and Gilmore, J. (2021), *Ekonomika vrazhen: bytva za chas, uvahu ta hroshi kliienta* [The economics of impressions: the battle for time, attention and customer money], Vivat, Kharkiv, Ukraine, 416 p.
8. Sumets, O.M. (2021), *Stratehichnyi menedzhment* [Strategic management], textbook, MVS Ukrainy, Kharkiv. nats. un-t внутр. справ, Кременч. лот. коледж, KhNUVS, Kharkiv, Ukraine, 208 p.
9. Tsopa, V.A. (2018), "Basic methodology of risk management in management systems", *Okhorona pratsi*, no. 1, pp. 18-26.
10. Bow Tie Risk Management Methodology, available at: <https://skybrary.aero/articles/bow-tie-risk-management-methodology> (access date January 23, 2022).
11. Compliance Risk Management: Applying the COSO ERM Framework, available at: <https://www.coso.org/Documents/Compliance-Risk-Management-Applying-the-COSO-ERM-Framework.pdf> (access date January 23, 2022).
12. Rogers, P. (2011), "Development of Resilient Australia: Enhancing the PPRR Approach with Anticipation. Assessment and Registration of Risks", *Australian Journal of Emergency Management*, Vol. 26, no. 1, pp. 54-58.
13. Ruijter, A. de and Guldenmund, F. (2016), "The bowtie method: A review", *Safety Science*, Vol. 88, pp. 211-218.
14. Slywotzky, A. (2008), "Turning Strategic Risk into Growth Opportunities", *Harvard Business Review*, Sep. 15, pp. 78-88, available at: [https://www.cfin.ru/finanalysis/risk/threats\\_into\\_growth.shtml](https://www.cfin.ru/finanalysis/risk/threats_into_growth.shtml) (access date January 20, 2022).
15. The PPRR risk management model, available at: <https://www.business.qld.gov.au/running-business/protecting-business/risk-management/pprr-model> (access date February 05, 2022).
16. Wilkins, R. (2020), "Federalism and the Emergency Services, Paper developed from a speech presented at the AFAC / Bushfire CRC 2009 Conference", *The Australian Journal of Emergency Management*, Vol. 25, no. 1, pp. 3-6.