

УДК 330.341.42

**ДОСЛІДЖЕННЯ МОДЕЛЕЙ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ ПРИ РОЗРОБЦІ КОНКУРЕНТНИХ СТРАТЕГІЙ ПІДПРИЄМСТВ ХЛІБОПЕКАРСЬКОЇ ГАЛУЗІ****Завертаний Д.В.***Одеський національний університет імені І.І. Мечникова*

У статті запропоновано концептуальні моделі управління ризиком підприємств хлібопекарської галузі, які можуть бути використані для розуміння природи стратегічного ризику та формування конкурентної стратегії із можливістю зниження ступеню ризику. Це дозволить підприємству зрозуміти потенційні наслідки кожного ризику та його впливи на фінансову та господарську діяльність підприємства. Затверджені рішення можуть змінюватись управлінською командою підприємства залежно від розвитку конкурентної стратегії, а також в залежності від життєвого циклу підприємства. Тому особлива увага приділяється моніторингу ризиків, що включає контроль системи управління ризиками, і оцінку ефективності політики підприємства по управлінню ризиками. Система моніторингу повинна включати проведення прогнозно-аналітичних досліджень, які дозволять більш точно спрогнозувати показники діяльності хлібопекарських підприємств.

**Ключові слова:** конкурентна стратегія, хлібопекарські підприємства, хлібопекарська галузь, стратегічний ризик, аналіз ризиків, модель управління ризиками

UDC 330.341.42

**RESEARCH OF RISK MANAGEMENT MODELS IN DEVELOPMENT OF COMPETITIVE STRATEGIES OF BAKERY INDUSTRY ENTERPRISES****Zavertany D.***Odessa National University named after I. I. Mechnikov*

The conceptual models of risk management for bakery enterprises that can be used to understand the nature of strategic risk and to form a competitive strategy with the ability to reduce the risk has been proposed in the article. This would allow an enterprise to understand the potential consequences of each risk and its impact on its financial and business activities. The research has pointed out that approved decisions can be changed by a management team of an enterprise depending on the development of a competitive strategy, as well as depending on the life cycle of an enterprise. Therefore, special attention should be paid to risk monitoring, which includes the control of the risk management system, and the assessment of the effectiveness of

---

© Завертаний Д.В., 2017

enterprise's policy on risk management. A possibility to conduct predictive and analytical studies that would allow an enterprise to predict its performance more accurately should be included in the monitoring system of an enterprise.

**Keywords:** competitive strategy, bakery enterprises, bakery industry, strategic risk, risk analysis, risk management model

**Актуальність проблеми.** Останніми роками інтерес до важливості прийняття ризику в стратегії значно виріс. Стратегічний ризик має великий вплив на розробку конкурентної стратегії підприємств хлібопекарської галузі. Важливо зауважити також роль міркувань щодо ризику при прийнятті стратегічних рішень. При цьому, якщо підприємство недооцінить рівень ризику при розробці конкурентної стратегії, це може негативно вплинути на загальний рівень його конкурентоспроможності. Підприємство в процесі свого розвитку взаємодіє з великою кількістю партнерів по ринку. Як наслідок, воно стикається із тісним взаємозв'язком ризиків самого підприємства і інститутів, що виражається як в дії ризиків підприємства на рівень ризиків організацій-партнерів, так і в зворотному впливу ризиків інститутів на ризики підприємства. Вказаний взаємозв'язок підкреслює значущу роль ризиків підприємства при формуванні конкурентної стратегії.

Здатність підприємств хлібопекарської галузі ефективно управляти ризиками має неабияку роль при формуванні конкурентної стратегії. Тому в останній час все більше уваги приділяється аналізу процесу управління стратегічними ризиками у хлібопекарській галузі.

Стає очевидним, що багато питань про ризик необхідно розглянути в контексті формування конкурентної стратегії підприємств. Стає логічним запитання, а чи існує час у життєвому циклі підприємств хлібопекарської галузі, коли прийняття ризику є виправданим – наприклад, коли потрібні або зростання або інноваційні зміни? Все більше управлінських команд підприємств хлібопекарської галузі прагнуть підтримувати підприємницьку та ризиковану діяльність оновлених виробничих підрозділів, а також команд в області дистрибуції, логістики, наукових досліджень та розробок з метою розширення асортименту продукції. Проте більш зрілі підприємства також усвідомлюють, що для підтримки зростання вони повинні намагатися

зафіксувати підприємницький дух ризику, тому вони створюють менші науково-дослідні комплекси.

Додатково потрібно брати до уваги питання, щодо виявлення змінних, які впливають на спрямованість стилів ризику різних конкурентних стратегій підприємств хлібопекарської галузі. Досліджуючи потенційно важливі змінні, можна зрозуміти, чому підприємства хлібопекарської галузі, при розробці конкурентних стратегій діють так, а не інакше. Врешті-решт підприємствам потрібно розробити політику щодо управління ризиками, яка буде впливати на розробку конкурентної стратегії.

**Аналіз останніх наукових досліджень.** Питанням невизначеності і ризиком при формуванні конкурентних стратегій присвячені роботи вітчизняних і зарубіжних учених, серед яких Барановська Л.В., Вітлинський В.В., Наконечний С.І., Шарапов О.Д., Фішберн П., Ястремський О.І., Мінцберг Г., Найт К., Нікерсон Р., Фірер К., Ліббі Р. та інші. У роботах науковців розглядаються питання, які пов'язані з виявленням областей підвищених ризиків, оцінкою ступеня ризиків, проведенню аналізу прийнятності даного рівня ризиків для підприємства, а також розробкою заходів що до їх попередження або зниження.

В той же час недостатньо розглянуті питання управління ризиками хлібопекарських підприємств, а також моделювання і мінімізації їх впливу при розробці конкурентних стратегій.

**Метою статті** є дослідження стратегічних ризиків та їх впливу на розробку конкурентних стратегій підприємств хлібопекарської галузі.

**Викладення основного матеріалу дослідження.** У цілеспрямованих діях, спрямованих на досягнення цілей підприємства, управлінська команда повинна реагувати на неоднорідні ситуації таким чином, щоб прийняті рішення відповідали стратегічним пріоритетам підприємства. В одних випадках, керівники підприємств, що приймають рішення, сумлінно визнають потенційний ризик недосягнення цільових показників та вирішують нести або не нести ризиків, пов'язаних із наявними стратегічними альтернативами. У інших випадках, керівництво підприємств відмовляється справлятися із ризиком і намагається досягти компромісу завдяки пошуку вибору однієї із стратегічних альтернатив. Рівень наявного ризику та ризикована поведінка учасників прийняття стратегічних рішень при формулюванні конкурентних стратегій часто

можуть мати вирішальне значення для стратегічного успіху підприємства [1, с. 937].

Створену модель реалізованих конкурентних стратегій, можна зрозуміти лише вивчаючи рівень схильності до прийняття ризику управлінських команд хлібопекарських підприємств, адже при прийнятті рішень, вони взаємодіють із конкретними ситуаціями з певним рівнем стратегічного ризику. Вивчаючи взаємозалежність ризику та конкурентної стратегії, стає зрозумілим, що в більшості стратегічних рішень, які будуть реалізовані у далекій перспективі, хлібопекарське підприємство закладає певний рівень ризику. У певних умовах, рівень ризику настільки малий, що його можна проігнорувати при розробці конкурентної стратегії.

Ризик, як правило, визначається як умова, при якій наслідки рішення та ймовірності, пов'язані з наслідками, є відомими сутностями для суб'єктів, що приймають рішення. Проте, приймаючи стратегічні рішення, управлінські команди підприємств рідко, або взагалі ніколи не знають всі можливі результати, які можуть виникнути, або ймовірність їх виникнення. У науковій літературі, це явище визначають як невизначеність. Умови невизначеності існують тоді, коли структурна задача, наслідки та ймовірності є не повністю відомими [2, с. 188].

Тому, у науковій літературі можна зустріти певне ототожнення термінів «ризик» та «невизначеність», що, на нашу думку, є недоречним.

Різні автори представляють альтернативні концепції поняття «ризик». Багато вчених сприймають ризик як очікувану величину, охоплюючи як результати рішення, так і певне уявлення про імовірність таких результатів [3, с. 93].

Наприклад, Черкасова В. А. та Батенкова А. А. досліджували вплив стратегічних ризиків на фінансові результати підприємства. Під стратегічним ризиком вони розуміють ризики, пов'язані з розробкою невірних, неадекватних, невідповідних економічному довікіллю планів і моделей поведінки підприємства; ризики, пов'язані з настанням зовнішніх подій, які зроблять неможливою реалізацію стратегії; ризики невірної реалізації стратегії, навіть за умови, що сама стратегія вироблена адекватно, а зовнішні умови стабільні [4, с. 169].

Стратегічні ризики можуть бути обумовлені невірним визначенням стратегічних цілей підприємства, вибором стратегії позиціонування,

визначенням моменту виходу на ринок, помилковим вибором цільового сегмента, а також помилками в розробці конкурентної стратегії, а також неадекватним ресурсним забезпеченням реалізації стратегій. Поява таких ризиків підриває успіх реалізації конкурентної стратегії підприємства на ринку, а, отже безпосередньо впливає на результати його діяльності, неотримання запланованого прибутку й виникнення значних збитків. Тому в сучасних економічних умовах на перший план висувається завдання ефективного управління стратегічними ризиками, що забезпечить підприємству наявність можливостей адекватно реагувати на виниклі загрози через розробку і реалізацію ефективних конкурентних стратегій поведінки в ризикованих ситуаціях [5, с. 194].

В інших дослідженнях результати та ймовірність втрат розглядаються як окремі прояви ризику. Варіанти або різноманіття результатів також є загальним фактором ризику як у фінансовій, так і в психологічній літературі. Варіанти базуються на неповній інформації та часто використовуються як об'єктивна міра неможливості прогнозувати результати. Коли варіанти використовуються з метою визначення ефективності конкурентних стратегій, вони також враховують елементи ризику [6, с. 294].

У стратегічних рішеннях стан ризику беззаперечно існує, оскільки ці рішення за визначенням включають невизначені результати, які в довгостроковій перспективі є важливими для виживання та успіху підприємств і про які повна інформація є недоступною. При розробці конкурентних стратегій, стратегічний ризик підприємства потрібно розглядати не концептуально, а більш широко. Такий ризик пов'язаний з виробничими стратегічними кроками, які призводять до відмінностей, що у свою чергу призводить до незнання, і до руйнування управлінських структур підприємств, для яких результати та ймовірності можуть бути лише частково відомі і де важко визначити цілі які не можуть бути досягнуті. Всі ці елементи, в певному контексті, мають відношення до стратегічного ризику [7, с. 259].

Необхідність визначення ризику ідентифікована Дж. Фіцпатриком у 1983 р. У своєму дослідженні про роль та особливості політичного ризику в міжнародному бізнесі він встановив, що хоча загальною особливістю, яка лежить в основі визначень політичного ризику, є невизначеність навколишнього середовища, більшість визначень та

методів її оцінки базуються на подіях, а не на процесах. В процесі оцінки ризику часто ігноруються основні процеси, що впливають на навколишнє середовище. Це вказує на важливість розробки динамічного підходу до ідентифікації та оцінки стратегічного ризику [8, с. 251].

Зрештою, для розробки конкурентних стратегій хлібопекарських підприємств потрібно удосконалити визначення поняття ризику та розробити більш повну систему класифікації ризиків, яка буде суттєво пов'язана із вирішенням стратегічних проблем підприємств хлібопекарської галузі. Ризиковані ситуації є достатньо різноманітними. Дії, класифіковані як ризикові, також варіюються. Необхідно вивчити загальні елементи, використані при розробці конкурентних стратегій, щоб зрозуміти параметри ризику, з якими стикаються хлібопекарські підприємства.

П. Влек та Р. Сталлен з психологічної точки зору та С. Рове з точки зору витрат і вигод пропонують, щоб різні аспекти ризику можна було об'єднати у наступні категорії: добровільність впливу, контрольованість наслідків, час неприємних наслідків (з урахуванням плинності часу), локалізація неприємних наслідків у соціально-географічному просторі (з урахуванням простору), рівень інформації про ризиковану активність, величину впливу та групові або індивідуальні фактори. Незважаючи на те, що їхні дослідження базуються на сфері управління ризиками та оцінки суспільних ризиків, ми вважаємо корисною можливість класифікувати стратегічні ризики з точки зору зазначених характеристик. Наприклад, використання класифікації впливу було запропоновано. Вони зосереджували увагу на відмінностях між ризиком захисту активів підприємства та ризиком різкої динаміки прибутку або виникнення негативного грошового потоку, при оцінці стратегічних альтернатив виробничих підприємств [9, с. 48].

Метод характеристики стратегічного ризику використовується лише в тій мірі, в якій він включений у процес формулювання конкурентної стратегії. Проте ризик рідко розглядається як конкретна область вивчення у формулюванні стратегії. Можна виділити чотири етапи розвитку стратегічного управління в рамках хлібопекарського підприємства. Під час стратегічного розвитку підприємства, на етапі зовнішньо-орієнтованого планування, альтернативи для розгляду потрібно розглядати із супровідними профілями ризику або винагороди

для досягнення різних цілей підприємства. Це вказує на необхідність просування до стратегічного закріплення хлібопекарського підприємства та його оцінки на предмет наявності підприємницького інтересу. Ця модель заохочує управлінські команди вивчати неявні ризикові стратегії, пов'язані із фазою формування стратегії конкретного підприємства та характером цілей, які вони встановили. Це дає підстави ідентифікувати взаємозв'язок між плановими методами та прийняттям ризику, але не забезпечує повного вирішення проблеми мінімізації ризику для конкурентної стратегії підприємства.

У минулому, стурбованість рівнем та типом ризику часто включалася до процесу формування стратегії за допомогою ряду спрощених способів. Р. Герц та С. Томас визначили п'ять способів, завдяки яким управлінські команди виробничих підприємств можуть поратися із невизначеністю: (1) намагання отримати більш точні прогнози; (2) шляхом емпіричного коректування факторів, таких як повернення до обліку та аналізу елементів ризику; (3) шляхом перегляду відхилень показників від достовірного підвищення нормативів, що зумовлює повернення до ризикованих проектів; (4), використання оцінки найкращих, вірогідних та найгірших випадків, для прогнозування діапазону результатів; і (5) шляхом розгляду вибраних ймовірностей під впливом одного чиннику [10, с. 25].

Можна навести три основні аспекти управління ризиками: ідентифікація ризиків, вимірювання ризиків та оцінка ризиків. Ідентифікація ризиків стосується зменшення невизначеності щодо ситуації у якій виник ризик. Тут увага приділяється визначенню проблеми та оцінці впливу управлінського чиннику під час процесу прийняття рішень [11, с. 315].

Вимірювання ризику передбачає зменшення невизначеності за допомогою вимірювань та вирішення труднощів, при оцінці відповідних показників, фактів та невизначених подій при формуванні конкурентної стратегії підприємств. Оцінка ризиків стосується тих стратегічних дій, які призводять до прийняття ризику чи відмови від нього та оцінки якості цих дій. Концептуально ці процеси збігаються і разом створюють основу для оцінки ризику, при формуванні конкурентної стратегії хлібопекарських підприємств.

На етапі ідентифікації ризиків, підприємствам хлібопекарської галузі потрібно зрозуміти ступінь ризику, характер зовнішнього середовища, ступінь керованості ризику тощо. Невизначеність пов'язана із переоцінкою ризику окремими особами та підприємствами. Управлінська команда може обговорювати результати аналізу, тому стратегічне рішення може бути класифіковане або концептуалізоване як ризикове. Важливим є визначення факторів, які впливають на концептуалізацію ризику.

Отже, очікувані значення розрахунків – ймовірності та наслідки – впливають на сприйняття та прийняття окремих ризиків.

Тим не менш, Р. Ліббі та П. Фішберн у своєму огляді досліджень з управління ризиками прийшли до висновку, що керівники використовують більш складну модель для концептуалізації ризику. Зазвичай ризик поєднується з поверненням у гібридну модель, яка поєднує правила компенсації та некомпенсації [12, с. 281].

Вони роблять висновок, що розробляючи концепцію ризику управлінські команди підприємств враховують імовірність віддачі нижче цільового показника, що у свою чергу може обґрунтувати рішення керівництва підприємств. Сприйняття лише негативних наслідків ризику, які виникають на ринку, також може вплинути на сприйняття ризику при формуванні конкурентної стратегії [13, с. 352].

Сприйняття ризиків розвинулося, завдяки розвитку стратегічного маркетингу. Невизначеність, наслідки прийняття рішень та інформація розглядаються як критичні для сприйняття ризику при формуванні маркетингової стратегії підприємства. Невизначеність у процесі виявлення цілей і присвоєння їм важливості та визначення зусиль, необхідних для досягнення цілей, і сучасний рівень досягнення мети є одним єдиним аспектом сприйняття ризику.

Отже під час виконання фази ідентифікації ризику, при розробці конкурентної стратегії, у підприємства виникає потреба виміряти стратегічний ризик. У стратегічних рішеннях негативне значення різноманітних значущих показників результатів може відрізнитися від підприємства до підприємства, і структура проблеми може спричинити труднощі з виміром ризику.

Під час використання методів проведення та інтерпретації оцінок ймовірностей настання негативних наслідків ризику можуть виникати



певні проблеми. Наприклад, висока ступінь тяжкості, рідкісні випадкові ситуації створюють особливі проблеми для управлінських команд, що приймають рішення, тому що дефіцит більш регулярної інформації робить традиційні методи прогнозування неефективними. Серед інструментів, що використовуються для прогнозування рідкісних подій, можна виділити дерева несправностей та зовнішні калібрування, що включають порівняння між рідкісною подією та непов'язаною із нею референтною подією.

Моделі суб'єктивної очікуваної корисності (далі – СОК) також можуть бути застосовані для оцінки ризику при формуванні конкурентних стратегій. При застосуванні моделі СОК можна вважати, що підприємства поведуться так, ніби вони максимізують суму продуктів корисності та суб'єктивних оцінок ймовірності, а не більш об'єктивних, фактичних результатів та ймовірностей. Хоча цієї моделі достатньо для пояснення вектору руху підприємства при вирішенні простих ринкових завдань, ми дійшли висновку, що ця модель недостатня для пояснення прийнятих рішень в більш складних ситуаціях. Вона також не дозволяє вирішити питання, чия корисність найважливіша у прийнятті рішень стосовно розробки конкурентних стратегій [14, с. 22].

Після ідентифікації та вимірювання ризиків, при формуванні конкурентної стратегії, підприємство переходить до завершального етапу – оцінки ризику. Підприємство має вирішити, яка ступінь ризику є допустимою, і застосувати відповідний метод оцінки стратегічний рішень, у відповідності з політикою управління ризиками підприємства. Далі модель стратегічного ризику, поступово розглядає усі ідентифіковані та виміряні ризики та відстежує наслідки ситуаційних факторів для кожного ризику окремо.

Однією із моделей оцінки стратегічного ризику є модель організаційного ризику. Дана модель розглядає міркування щодо ризику при моделюванні конкурентної стратегії підприємства. Вона використовує метод одночасного рівняння, який розглядає ризик як ендогенну змінну. Ця модель включає в себе наступні два рівняння:

$$\text{Ефективність підприємства} = f(\text{Характеристика промисловості}, \\ \text{Стратегія, Ризик})$$

$$\text{Ризик} = f(\text{Стратегія, Галузева характеристика})$$

Ризик вимірюється за стандартним відхиленням від прибутковості активів підприємства; інвестування в оновлення основних засобів використовується як показник промислової характеристики; і стратегію вимірюють шляхом класифікації підприємств з точки зору таксономії стратегії диверсифікації.

Для прийняття рішення щодо диверсифікації, підприємство може використати одну із трьох моделей. Ці моделі варіюються залежно від рівня аналізу та основного показника ризику [15, с. 173].

Модель стратегії функціонує на рівні операційної або стратегічної бізнес-одиниці підприємства та приймає загальну суму ризику, запропоновану судженнями управлінської команди підприємства. Модель портфеля продукції працює на організаційному рівні та зосереджується на ризику ділового портфоліо в плані збереження довгострокового зростання та досягнення стабільного, позитивного значення грошових потоків.

Модель ризик-дохід аналізує підприємство на рівні ринку капіталів та оцінює величину показника систематичного ризику (або бета), що пов'язаний із ринком.

М. Сальтер та В. Вайнхольд стверджують, що ці три моделі ризику забезпечують перспективи щодо створення ціннісних та додаткових критеріїв для аналізу конкурентних стратегій хлібопекарських підприємств [15, с. 175].

**Висновки.** У дослідженні запропоновано концептуальні моделі управління ризиком підприємств хлібопекарської галузі, які можуть бути використані для розуміння природи стратегічного ризику та формування конкурентної стратегії із можливістю зниження ступеню ризику. Для підвищення оперативності процесу вибору і застосування різних методів зниження ризиків при розробці конкурентних стратегій підприємств хлібопекарської галузі, пропонується використовувати відповідні моделі ідентифікації, вимірювання та оцінки ризику. Це дозволить підприємству зрозуміти потенційні наслідки кожного ризику та його впливи на фінансову та господарську діяльність підприємства.

Ухвалюванні рішення можуть змінюватись управлінською командою підприємства залежно від розвитку конкурентної стратегії, а також в залежності від фази життєвого циклу підприємства. Тому особлива увага приділяється моніторингу ризиків, що включає контроль системи

управління ризиками, і оцінку ефективності політики підприємства по управлінню ризиками. Система моніторингу повинна включати проведення прогнозно-аналітичних досліджень, які дозволять більш точно спрогнозувати показники діяльності хлібопекарських підприємств. Дані цих досліджень дозволять виявити нові тенденції у взаєминах господарюючих суб'єктів хлібопекарської галузі, передбачити необхідні заходи для компенсації втрат в разі змін умов ведення господарської діяльності, підготуватися до нормативних змін. Запропоновані на основі принципів побудови системи управління ризиками методичні основи формування і функціонування моделей управління ризиками мають відмітні особливості, що полягають в можливості вибору стратегії управління ними при розробці конкурентних стратегій хлібопекарських підприємств. Це дозволить підвищити ефективність підприємства і забезпечить стійке зростання його ринкової вартості.

#### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Mintzberg, H. Patterns in strategy formation. *Management Science*, 1978, 24, pp. 934-948
2. Mason, I. I., & Mitroff, R. O. *Challenging strategic planning assumptions*. New York: Wiley, 1981. 324 p.
3. Nickerson, R. N., & Feehrer, C. E. *Decision making and training: A review of theoretical and empirical studies of decision making and their implications for the training of decision makers*. Cambridge, MA: Bolt, Beranek & Newman, 1975. 227 p.
4. Бондар О. В. Ситуаційний менеджмент: Навч. посіб. – К. : Центр учбової літератури, 2010. – 326 с.
5. Шепеленко О.В. Управління підприємницькими ризиками суб'єкта господарювання/ О.В.Шепеленко // *Економічні науки: Вісник ДонНУЕТ*. – 2011. - № 4(52), с. 189-199
6. Vlek, C., & Stallen, P. J. Rational and personal aspects of risk. *Acta Psychologica*, 1980, 45, pp. 273-300
7. Mintzberg, H., Raisinghani, D., & Theoret, A. The structure of unstructured decision processes. *Administrative Science Quarterly*, 1976, 21, pp. 246-275
8. Fitzpatrick, M. The definition and assessment of political risk in international business: A review of the literature. *Academy of Management Review*, 1983, 3, pp. 249-254
9. Hofer, C. W & Haller, T. P. Globescan: A way to better inter-national risk assessment. *Journal of Business Strategy*, 1980, 1(2), pp. 41-55
10. Hertz, D. B., & Thomas, H. Decision and risk analysis in a new product and facilities planning problem. *Sloan Management Review*, 1983a, 24(2), pp. 17-31

11. Rowe, W. D. Anatomy of risk. New York: Wiley, 1977. 488 p.
12. Libby, R., & Fishburn, P. C. Behavioral models of risk taking in business decisions: A survey and evaluation. *Journal of Accounting*, 1977, 15, pp. 272-292
13. Fischhoff, B., Slovic, P., & Lichtenstein, S. Fault trees: Sensitivity of estimated failure probabilities to problem presentation. *Journal of Experimental Psychology: Human Perception and Performance*, 1978, 4, pp. 342-355
14. Slovic, P., Fischhoff, B., & Lichtenstein, S. Behavioral decision theory. *Annual Review of Psychology*. 1977, 28, pp. 1-39
15. Salter, M. S. and Weinhold, W. A. Diversification Through Acquisition: Creating Value, *Harvard Business Review*, 56, 1978, pp. 166-176.