I. В. Макарчук,
аспірант, Київський національний торговельно-економічний університет
ORCID ID: 0000-0001-8085-0969

DOI: 10.32702/2306-6806.2020.8.107

УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМИ РИЗИКАМИ ПІДПРИЄМСТВА

I. Makarchuk,
Postgraduate student, Kyiv National University of Trade & Economics

STRATEGIC ENTERPRISE RISK MANAGEMENT

У статті розглянуто питання визначення і управління стратегічними ризиками. Проаналізовано та уточнено поняття "стратегічний ризик", "управління стратегічними ризиками". Розглянуто основні групи стратегічних ризиків. Проведений аналіз досліджень і публікацій дозволив виділити основні групи стратегічних ризиків підприємства, які здійснюють найбільш небезпечний вплив на діяльність. Проаналізовано основні причини настання ризикових ситуацій та запропоновано управлінські заходи щодо мінімізації можливих ризиків. Запропоновано поняття "екосистема управління ризиками" як сукупність всіх елементів підприємства, діяльність яких спрямовано на ідентифікацію, оцінку та аналіз ризику, а також вибір оптимального способу управління ризиком. Розглянуто роль CRO в управлінні ризиками на підприємстві, а також переваги наявності сертифікованої системи управління ризиками на підприємстві. Виділено питання для подальшого дослідження.

The article considers the issues of identifying and managing strategic risks. The concepts of "strategic risk," "strategic risk management" are analyzed and specified. The analysis of researches and publications allows the allocation of the primary groups of strategic risks of the enterprise, which carry out the most dangerous influence on activity. The leading causes of risk situations are analyzed, and management measures to minimize possible risks are suggested. The concept of the "risk management ecosystem" considered as a set of all elements of the enterprise whose activities are aimed at identifying, assessing, and analyzing risk, as well as the choice of the optimal method of risk management. The problem of strategic risk management has been discovered in the article. The purpose of the article is to clarify the content of the concept of "strategic risk," "strategic risk management," "risk management ecosystem," to identify the main groups of strategic risks and justify possible ways to minimize them. During the study, methods of comparison, systematization, induction, and deduction, graphical modeling were used to form an ecosystem of strategic risk management in the enterprise. The main groups of strategic risks that are characteristic of the enterprise are identified. The article proposes measures to minimize the consequences of risky situations.

The relevance of the relevant group of strategic risks for the company following the stage of its life cycle is substantiated. The generalized concept of "strategic risk management" is proposed as a set of measures aimed at identifying, analyzing, assessing, and managing risks that may affect the company's activities in the market, as well as affect the company's competitive advantages in the market. The components of a productive strategic risk management ecosystem at the enterprise are determined: principles of risk management, management process, and structure. An improved method of strategic risk management at the enterprise is proposed. The conclusions of the article show that strategic risk management allows the company to move from defense (finding solutions to overcome the consequences of risks) to attack. Unmanaged risk is the most significant source of

waste for the company and the economy as well. Large projects fail, customers are continually changing, and offers are no longer relevant, brands are collapsing, specific industries cannot make a profit, changes in technology or the emergence of a unique competitor in the market can destroy dozens of companies. Issues for further research have been identified.

Ключові слова: ризик, стратегічний ризик, управління стратегічними ризиками, екосистема управління стратегічними ризиками.

Key words: risk, strategic risk, strategic risk management, ecosystem of the strategic risk management.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

В епоху масової глобалізації ризик є невід'ємною частиною господарської діяльності людини. Те, що на початку XXI ст. інтенсивність ризику зростає, вже багато років є однією із реальностей сучасного бізнесу. Згідно зі звітом Всесвітнього Економічного Форуму у Давосі Global Risks Report 2020, у цьому році зростають такі ризики: економічна конфронтація, внутрішньополітична поляризація, екстремальні погодні явища (зміна клімату), знищення природних ресурсних екосистем, кібератаки на сферу інфраструктури [1]. За словами Борже Бренде, президента Світового Економічного Форуму у Давосі "Оновлення та вдосконалення архітектури нашої національної і міжнародної політичної та економічної систем є визначальним завданням цього покоління" [1]. Ризики, з якими зустрічаються підприємства, змінюються, оскільки вони також еволюціонують під дією ринкових змін: зміна ринкової кон'юнктури, зміна уподобань споживачів, вихід на ринки нових гравців та багато іншого. Побудова алгоритму управління стратегічними ризиками підприємства є важливою умовою ефективності її діяльності та досягнення поставлених стратегічних цілей.

МЕТА СТАТТІ

Метою статті є уточнення змісту поняття "стратегічний ризик", "управління стратегічними ризиками", "екосистема управління ризиками", виділення основних груп стратегічних ризиків і обґрунтування можливих шляхів їх мінімізації.

У ході дослідження було застосовано методи порівняння, систематизації, індукції та дедукції, графіч-

ного моделювання для формування екосистеми управління стратегічними ризиками на підприємстві.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ ТА ПУБЛІКАЦІЙ

Вивченням стратегічних ризиків займається чимало вітчизняних та зарубіжних вчених, доказом чого є численні наукові публікації з обраної тематики. Так, Ю.В. Литюга розглядає сутність поняття "ризик-менеджмент" та його стратегічний напрям, вона запропонувала та описала послідовність процесу стратегічного ризик-менеджменту на підприємстві, наводить порівняння традиційних та стратегічних методів управління ризиком, проте не подає тлумачення "стратегічного ризику" як економічної категорії [2].

Звідже Д. Р. дає визначення поняття "стратегічний ризик-менеджмент" як "безперервний процес управління комплексом ризиків та можливостей підприємства, в якому приймають участь всі його підрозділи" та виділяє основні цілі стратегічного ризику на підприємстві [3]. Але в такому визначенні бракує саме стратегічного спрямування ризик-менеджменту.

Вивченням стратегічного ризику займаються такі вітчизняні вчені як Н.І. Машина, А.І. Донець, І.Ю. Івченко, С.М. Ілляшенко, В.В. Вітлінський [4], Литвинов О.І. [5] та інші. Серед закордонних колег варто відзначити праці таких вчених: Т.А. Бартон, У.Г. Шенкір, П.А. Уокер, Р.К. Поляков, Г.А. Балів та інші. В роботах цих вчених розглядалися питання ідентифікації, аналізу, оцінки і управління ризиками. Водночас, попри досить широке дослідження в наукових колах, не до кінця розкритим залишаються питання визначення сутності стратегічного ризику та управління ним.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Питання сутності стратегічного ризику і досі залишається мало дослідженим. Нижче наведено тлумачення поняття "стратегічний ризик" різними науковцями та організаціями (табл. 1).

Всі вищезазначені трактування поняття "стратегічний ризик" не розкривають його сутності в повній мірі та не відображають значущості поняття "ризик" у концепції стратегічного управління підприємством. З огляду на це, пропонуємо розширене трактування поняття "стратегічний ризик", що буде охоплювати всі сфери його впливу.

Стратегічні ризики — це ризики, що впливають на забезпечення довгострокового існування підприємства на ринку і формування та/або збереження своєї конкурентної переваги; це ризики, які пов'язані із функціонуванням і розвитком ринку або галузі і поведінням підприємства на ринку.

Таблиця 1. Визначення поняття "стратегічний ризик"

№ з/п	Визначення	Джерело
1	Стратегічний ризик – це наявний або потенційний ризик для надходжень та капіталу, який виникає через неправильні управлінські рішення, неналежну реалізацію рішень і неадекватне реагування на зміни в бізнес-середовищі. Цей ризик виникає внаслідок несумісності: стратегічних цілей банку; бізнес-стратегій, розроблених для досягнення цих цілей; ресурсів, задіяних для досягнення цих цілей; якості їх реалізації	Національний банк України [6]
2	Стратегічний ризик – це можливе джерело збитків, які можуть виникнути внаслідок здійснення невдалого бізнес-плану	Згідно визначення Business Dictionary [7]
3	Стратегічний ризик – це ризик виникнення фінансових збитків внаслідок помилок (недоліків), які були допущені під час прийняття рішень, що визначають стратегію діяльності і розвитку банку	Данченко О. Б. [8]
4	Стратегічні ризики – це такі ризики, які виникають внаслідок принципових рішень, які приймають директори щодо цілей організації. По суті, стратегічні ризики – це ризики не досягнення цих цілей бізнесу	Згідно визначення ресурсу ACCA Think Ahead [9]

Звідси слідує, що управління стратегічними ризиками — це комплекс заходів, які направлені на ідентифікацію, аналіз, оцінку та керування ризиками, що можуть чинити вплив на діяльність підприємства на ринку, а також вплинути на конкурентні переваги підприємства на ринку. Іншими словами, це керування факторами невизначеності, що можуть чинити вплив на досягнення стратегічних цілей підприємства.

Трансформація ризику може дати змогу компанії підняти управління ризиками з рівня функції певного підрозділу до відповідальності підприємства, що поширюється на всю організацію.

Коли це відбувається, ризик більше не сприймається як зона відповідальності лише підрозділу управління ризиками. Натомість кожний бізнес-підрозділ, функціональний підрозділ та працівник стають відповідальними та спроможними реагувати на ризики у межах своєї компетенції. Це дає змогу організації більш ефективно реалізовувати стратегію та досягати цілей, водночас реагуючи на ризики та дотримуючись нормативних вимог.

Звертаючись до рівнів стратегічного менеджменту, запропонованих Томпсоном і Стріклендом [10], із загального контексту всіх ризиків ми обираємо саме стратегічний рівень, тобто ті ризики, які безпосередньо впливають на формування і ефективність реалізації стратегії підприємства. З цього випливає, що відповідальність за управління стратегічними ризиками покладено на керівників підрозділів всередині компанії: виробництво, маркетинг, фінанси, персонал і т. д.

Стратегічні ризики можуть дуже швидко завдати серйозної шкоди організації. Такі ризики можуть уражати ланцюги постачання, інфраструктуру, технології, персонал, капітал, репутацію та базові чинники створення цінності. Однак вони досі перебувають за межами більшості програм управління ризиками підприємства (ERM), важко кількісно виміряти їх, здійснювати їхній моніторинг та управляти ними. Щоб впоратися з цими ризиками, керівникам потрібні нові погляди та підходи. Їм потрібні інструменти для аналізу зовнішнього середовища, відстеження змін та візуалізації даних про ризики. Проте саме мінімізація ймовірності настання ризику завжди сприймалася як домінуюча парадигма ризик-менеджменту компанії. Однак, мало хто сприймає "мільйон максимального ризику водночас як мільйон максимальної вигоди" [11].

У наш час менеджери компаній все частіше намагаються застрахувати різноманітні ризики, проте абсолютно непоміченими залишаються найголовніші з них, котрі можуть зруйнувати всі досягнення компанії за попередні роки. Зараз досить успішно піддаються кількісній оцінці ринкові, кредитні та операційні ризики, які можна легко ідентифікувати та водночас легко управляти ними. Приділяючи значну увагу традиційним та галузевим ризикам, менеджери підприємств залишають поза увагою стратегічні ризики. Особливість стратегічних ризиків полягає в тому, що їх важко ідентифікувати та кількісно виміряти, проте ці дії є вкрай необхідними, оскільки в сучасних умовах перевага віддається методам управління, що базуються на використанні оцифрованих цілей (так звані KPI — Key Performance Indicators) — тих, що можна легко оцінити. Стратегічні ризики, як і будь-які інші ризики, несуть в собі, з одного боку, загрозу, але з іншого — велику можливість, які допоможуть збільшити вартість існуючого бізнесу чи принаймні утримати її на такому ж рівні.

Спроби класифікувати стратегічні ризики мають місце у працях багатьох вітчизняних та зарубіжних науковців, зокрема, це В. Савчук [12], А. Сливозький [11] та інші. Проте мало дослідженим залишається питання

Рис. 1. Групи стратегічних ризиків

Джерело: [11].

виділення основних груп стратегічних ризиків, які є характерними для торговельних підприємств.

У цій статті ми пропонуємо класифікацію стратегічних ризиків запропоновану А. Сливозьким [11], відповідно до якої він виділяє 7 груп стратегічних ризиків (рис. 1), але адаптовану до торговельного підприємства та розширену рекомендованими заходами, направленіми на їх мінімізацію.

Перша група стратегічних ризиків — це галузеві ризики, що є притаманними для окремої галузі та обумовлені специфікою її діяльності. У разі визначення галузевих ризиків слід зазначити, що галузь розглядається тут як об'єкт впливу ризику, а всі гравці галузі є взаємозалежними. Головним ризиком першої групи стратегічних ризиків виступає ризик зниження прибутковості галузі, що зумовлений дією негативних чинників, які впливають однаковим чином на всі компанії. Такими чинниками можуть виступати:

- відмова постачальників від послуг посередників та вихід на кінцевого споживача, що в результаті призводить до ліквідації посередників як проміжної ланки між виробником та кінцевим споживачем. Прикладом може слугувати робота GDS (Глобальних дистрибутивних систем) — Galileo, Amadeus та Sabre, що забезпечують роботу цивільної авіації, пропонуючи в єдиному інтерфейсі пропозиції всіх авіакомпаній світу туристичним агентствам. Натомість авіакомпанії прагнуть оптимізувати свої витрати на обслуговування в GDS системах та пропонують свої пропозиції туристичним агентствам напряму. Вже сьогодні GDS системи Galileo, Amadeus та Sabre констатують зниження своїх доходів загалом або зменшення темпів росту у порівнянні з минулими періодами;

- збільшення вартості капітальних витрат по галузі;
- стрімкі процеси щодо лібералізації цін;
- консолідація постачальників;
- збільшення вартості досліджень та розробки для високотехнологічних компаній.

Коли зміни у технології або бізнес-моделі ведуть до трансформації галузі, то близько 80% компаній не зможуть пройти цю еволюцію. Ми знаємо чимало прикладів, коли підприємства не змогли адаптуватися до змін у галузі, що і стало причиною їх банкрутства. Із стрімким розвитком online-торгівлі класичні роздрібні магазини змушені адаптувати свої бізнес-моделі, пропонуючи споживачам можливість замовити продукцію online.

Оскільки наслідки настання ризику зниження прибутковості галузі торкнуться всіх компаній, то продовжувати конкурентну боротьбу немає сенсу, а навпаки — потрібна консолідація спільних зусиль і можливостей. Завдяки консолідації спільних зусиль підприємства мають можливість отримати вигоду від згаданого ризику, створюючи сприятливі умови і правила для функціонування галузі.

Друга група стратегічних ризиків — це ризики технології. У бізнесі технологічні переходи зазвичай відбуваються у два способи: з'являється нова технологія, що

робить старі технології, а разом з ними і компанії, що на них збудовані, застарілими, або створюється нова бізнес-модель, яка може цілком перевершити вже існуючі на ринку моделі конкурентів. Коли відбувається будь-який вид переходу, діловий ландшафт швидко і різко змінюється, і не готові до цього підприємства можуть збанкрутувати. За останні десятиліття ми стали свідками багатьох великих змін у технологіях чи бізнес-моделях — це і стрімкий розвиток online торгівлі, що поступово витісняє з ринку підприємства роздрібною торгівлі; це і розвиток сервісних компаній, що частково або повністю перебрали на себе функції як виробників, так і дистриб'юторів готової продукції; це і перехід на смартфони та відмова від класичних ПК; розвиток електрокарів та багато іншого. Ризик технологічних змін полягає у тому, що випущена компанією продукція стане не актуальною у зв'язку з появою принципово нової технології та нових продуктів — приклад аналогових телефонів, що були повністю замінені на цифрові.

Однак важко спрогнозувати яка саме технологія чи продукт завоює ринок, тому як рішення для подолання ризику технологій — це подвійна ставка водночас на декілька конкуруючих технологій чи продуктів. Окрім того, це диверсифікація асортименту продукції або послуг, провадження нових технологій та постійний моніторинг уподобань споживачів.

Третя група стратегічних ризиків — це ризик бренду. Потужний бренд мав би бути носієм та гарантом цінності компанії. Однак близько 40% провідних брендів зазнали суттєвого знецінення за останні 10 років. У більшості випадків це погіршення стало наслідком того, що менеджмент компанії надто вузько розглядав свої бренди, забуваючи про баланс золотого трикутника "Бренд — Продукт — Бізнес-модель".

Впливове видання The Economist свого часу зауважило: "Покупець книг, можливо, і не довірив би компанії із Сіетлу номер своєї кредитної картки, якби із власного досвіду не знав, що бренду Amazon можна довіряти" [11]. До прикладу з вітчизняними гравцями ринку online продажу: понад 60% прямого трафіку маркетплейсів в Україні належать провідним гравцям, що вже давно себе зарекомендували — Ево та Rozetka, які оголосили про своє об'єднання наприкінці 2018 року [13].

Компанії люблять бренди, бо ті створюють не лише надбавку до ціни, додаткові обсяги продажу, позитивні відгуки, а й пропонують частковий захист від конкуренції. Сьогодні бізнес-модель, продукт і позиціонування бренду є основними складовими успішного управління ризиком бренду.

Найбільш ефективним засобом запобігти ризику бренду — це перерозподілити потоки інвестицій. Інвестиційні надходження повинні охоплювати не тільки маркетинг, але і всі інші сфери, від яких залежить доля бренду: кількість і якість послуг з перед чи після продажного обслуговування, зручність у користуванні і т. д. Перерозподіл інвестицій у бренд повинно мати перманентний характер, адже важливо безперервно відслідковувати ключові показники капіталізації бренду.

Четверта група стратегічних ризиків — це ризики конкуренції. Поява унікального конкурента, який здатен швидше виявляти і якісніше задовольняти потреби потенційних споживачів, а також може значно оптимізувати собівартість виробництва аналогічних товарів, може становити серйозну загрозу для підприємства. Такі конкурентні переваги дозволять досить легко підприємству-конкуренту зайняти своє місце на ринку, заволодівши його лівовою долю. Для того, аби ефективно управляти ризиком конкуренції слід діяти проактивно та відслідковувати появу нових гравців на ринку, що здатні скласти конкуренцію.

В якості можливих варіантів рішень можна розглянути зміну групи споживачів в межах своєї сфери діяльності, вихід на нові ринки або диверсифікацію пропозиції новими інноваційними продуктами. Слід відміти-

ти, що контрзахід на ризик конкуренції — це постійна робота з лояльністю споживачів, вчасне виявлення змін їх уподобань та відповідна реакція на них.

П'ята група стратегічних ризиків — це ризик стагнації. Вплив ризику стагнації дуже широкий. Складна ситуація в галузі, яка перетворює її на зону неприбутковості не задовольняє жодного гравця на ринку. Не менш негативним ризиком є ситуація, коли продаж, прибутки і вартість компанії загалом досягають певної межі і припиняють зростати. Постійна боротьба за відновлення втраченої вартості компаній після настання ризику стагнації — це головна перешкода для подальшого зростання. Період стагнації можна подолати за допомогою інноваційних продуктів та виходу на нові ринки — ці кроки зможуть дати поштовх для подальшого зростання. Інновації — найбільш ефективний метод для боротьби з ризиком стагнації.

Шоста група стратегічних ризиків — це ризик провалу нового проекту. Зростання будь-якого бізнесу напряму залежить від успішної реалізації нових проєктів: створення нових продуктів, виходу на нові ринки, пошуку нових клієнтів і т. д. Так само, вдосконалення вже існуючого бізнесу залежить від великих нових проєктів, таких як модернізація IT-систем, спрощення виробничих процесів і раціоналізація ланцюгів постачання. В умовах невизначеності всі прогнози мають високу долю похибки, тому показники ефективності, що розраховуються для нового проєкту, вірні з певною часткою ймовірності їх настання. Саме тому, починаючи будь-який новий проєкт, компанія йде на ризик. Адже завжди існує ймовірність того, що новий продукт чи послуга виявляться технологічно не реалізованими, не зацікавлять кінцевого споживача, просування нового продукту чи послуги буде занадто повільним і в кінцевому підсумку будуть дорого коштувати компанії.

Перший крок до зниження ризику провалу нового проєкта — це визначення справжніх шансів на успіх, другий крок — це максимізація цих шансів. До цього питання важливо підійти комплексно, а саме: оптимізувати час на реалізацію нового проєкта, застосовувати змішані організаційні структури, чітко визначити пріоритети, застосування інноваційних підходів та методики при реалізації проєкту.

Остання група стратегічних ризиків, але не менш важлива, — це ризики споживачів, а саме зміни їх уподобань. Швидкоплинність всіх процесів спонукає споживачів змінювати свої погляди та уподобання — це стосується абсолютно всього, в тому числі і споживчих продуктів чи послуг. Маючи вузьку спеціалізацію, підприємство ризикує втратити своїх ключових клієнтів внаслідок зміни їх уподобань. Їх пріоритети змінюються від якості до ціни, до рішень, до дизайну, до бренду. Їх захоплюють і приваблюють різні дизайни, різні пропозиції, різні способи купівлі; вони стають краще проінформованими і врешті-решт вони стають більш вимогливими. Щоразу, коли змінюються пріоритети клієнтів, існуюча бізнес-модель підприємства піддається ризику, і унікальна ціннісна пропозиція стає все більш розмитою. Ризик, пов'язаний з клієнтами, найнепомітніший і найпоширеніший з усіх ризиків. Проте глибоке знання смаків та поведінки ключових клієнтів перетворює ризик зміни пріоритетів покупців на можливість великого зростання. Основними методами управління цим ризиком виступають:

- збір і використання безперервної інформації про клієнтів з різних джерел;
- збільшення точок контакту з клієнтами завдяки програм лояльності;
- створення завдяки зібраним даним цільових пропозицій для споживачів;
- розширення портфеля товарних пропозицій, щоб зменшити ризик від зниження попиту на продукцію;
- оптимізація структури і збалансованість продукції.

ЕКОСИСТЕМА УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ

Рис. 2. Екосистема управління стратегічними ризиками на підприємстві

Джерело: узагальнено автором на основі ISO 31000:2018 [14].

Запорукою ефективного управління стратегічними ризиками на підприємстві є побудова цілісної "екосистеми", що буде гармонічно функціонувати в межах всього підприємства.

Екосистема управління стратегічними ризиками — це сукупність всіх елементів підприємства, діяльність яких спрямована на ідентифікацію, оцінку та аналіз ризику, а також вибір оптимального способу управління ризиком (попередження ризику, уникнення, трансфер ризику, зниження або прийняття). При цьому всі учасники екосистеми управління ризиками провадять свою діяльність в єдиному інформаційному полі для досягнення поставлених цілей та реалізації загальної стратегії компанії.

Цілісність екосистеми з управління стратегічними ризиками на підприємстві передбачає:

- однаковий підхід до визначення ризику як економічної категорії;
- рівну відповідальність всіх учасників, що залучені до управління ризиками;
- наявність єдиної методології з управління ризиками, що передбачає однаковий алгоритм дій всіх учасників.

Складовими ефективної екосистеми управління стратегічними ризиками на підприємстві є: принципи управління ризиками, процес управління та структура. Вимоги до кожної складової чітко регламентовані та прописані в ISO 31000:2018. Процес управління стратегічними ризиками на підприємстві зображений на рисунку 2.

Наявність сертифікованої системи управління ризиками на підприємстві свідчить передусім про рівень важливості та уваги, який менеджмент приділяє управлінню ризиками на підприємстві. Управління ризиками — ознака високої корпоративної зрілості компанії. У зрілих (або як сьогодні прийнято називати "мачурних") компаніях за управління ризиками відповідає CRO — Chief Risk Officer, який входить до Ради Директорів. Керівник з управління ризиками (CRO) — це керівник корпорації, який має завдання оцінювати та пом'якшувати значні конкурентні, регуляторні та технологічні загрози капіталу та прибутку підприємства.

До основних завдань CRO зокрема належать:

- розробка карт ризиків та формулювання стратегічних планів дій, щодо мінімізації, керування та пом'якшення первинних ризиків, а також контроль над ходом цих зусиль;
- створення та розповсюдження звітів про аналіз ризиків та звітів про прогрес для різних зацікавлених сторін, включаючи працівників, членів правління та керівників підрозділів;
- забезпечення того, щоб пріоритети управління ризиками відображалися в стратегічних планах компанії;
- формулювання та реалізація стратегій забезпечення ризику, пов'язаних з передачею, зберіганням та використанням інформаційних даних систем;
- оцінка можливих операційних ризиків, які можуть виникнути внаслідок помилок людини або збоїв у

системі, які можуть порушити або вплинути на бізнес-процеси компанії;

— СРО також розробляє різні стратегії для мінімізації впливу ризику та визначає відповідні реакції на випадки, коли люди стають помилками або збоями в системі;

— Визначення рівня ризик-апетиту організації та встановлення рівня ризику, який організація здатна та бажає взяти на себе;

— розробка бюджетів для проєктів, пов'язаних з ризиками, та нагляд за їх фінансуванням;

— проведення "гарантій ризику" та належної перевірки від імені організації у випадках злиття, поглинання та інших ділових угод.

ВИСНОВКИ

Управління стратегічним ризиком дозволяє підприємству перейти від оборони (пошуку рішень для подолання наслідків настання ризиків) до атаки. Некерований ризик є найбільшим джерелом марнотратства компанії та економіки загалом. Великі проєкти зазнають невдачі, клієнти постійно змінюються і пропозиції стають вже не актуальними, бренди зазнають руйнування, окремі галузі не можуть заробити прибутки, зміна технологій або поява унікального конкурента на ринку можуть знищити десятки підприємств, компанії заходять у період стагнації. Коли всі ризики настають, їх наслідки можуть бути фатальними для будь-якого підприємства. Однак всі ці ризики можна зрозуміти, ідентифікувати, передбачити, пом'якшити або відвернути і, таким чином, уникнути небажаних збитків.

Проте успіх компанії з управління стратегічними ризиками залежить від системного підходу роботи з ними. Аналізуючи всі групи стратегічних ризиків разом, підприємству легше розробити план дії щодо подолання небажаних наслідків від можливого настання цих ризиків. Слід зауважити, що окремі групи стратегічних ризиків можуть бути актуальними на різних етапах розвитку компанії. Очевидно, що ризик стагнації буде характерним для підприємств, що досягли етапу старіння (занепаду), тоді як окремі групи стратегічних ризиків (ризик технології чи ризик зниження прибутковості галузі) не мають жодного відношення до життєвого циклу організації.

Збалансований системний підхід до управління стратегічними ризиками підприємства може забезпечити стабільний ріст організації та досягнення її стратегічних цілей.

Література:

1. World Economic Forum: Switzerland, January 15, 2020, according to the Global Risk Report 2020 edition. URL: <https://www.weforum.org/reports/the-global-risks-report-2020>
2. Литюга Ю.В. Організація ризик-менеджменту на підприємстві. IV Міжнародна науково-практична конференція "Економіка підприємства: теорія і практика", 5-та секція. КНЕУ ім. В. Гетьмана, 2012. URL: http://kneu.edu.ua/ua/departments/Faculty_of_Economics_and_Administration/conference/ec_pidpr_th_pr_4/sect5/
3. Зойдзе Д. Р. Особливості нової парадигми ризик-менеджменту. Вісник Донецького національного університету економіки і торгівлі ім. М. Туган-Барановського. Донецьк, 2012. — № 3 (55). — С. 94—99.
4. Вітлінський В.В. Ризикологія в економіці та підприємстві: монографія. Київ, 2004. 480 с.
5. Литвинов О. І. Формування системи управління ризиками в процесі стратегічного розвитку торговельного підприємства. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/147038442.pdf>
6. Національний Банк України. URL: https://old.bank.gov.ua/control/uk/publish/article?art_id=123673&cat_id=123321

7. Business Dictionary. URL: <http://www.businessdictionary.com/definition/strategic-risk.html>

8. Данченко О. Б. Підходи до управління ризиками банку: 36. наук. пр. Луганськ, 2010. — № 1 (33). — С. 24—29.

9. ACCA Global. URL: <https://www.accaglobal.com/us/en/student/exam-support-resources/professional-exams-study-resources/strategic-business-leader/technical-articles/strategic-and-operational-risks.html>

10. Томпсон-мл. Артур А., Стрикленд III А.Дж. Стратегический менеджмент. Концепции и ситуации для анализа. М.: Изд. дом "Вильямс", 2006. 928 с. 12-е изд.

11. Сливоцький А.Дж. Прорив: навч. посіб. Львів: Український Католицький Університет, 2010. 327 с.

12. Савчук В. Основи ризик-менеджменту підприємства: навч. посіб. Дніпро, 2019. 280 с.

13. Ринок електронної комерції у 2019 році: Україна, 19 грудня 2019 року. URL: <https://evo.business/lyudikupuvali-bilshe-serednij-chek-zmenshivsyavartist-dostavki-zroslo-yakim-buv-ukra%D1%97niskij-ecommerce-u-2019-roci/>

14. Стандарт ISO 31000:2018 Ризик-менеджмент. Терміни і поняття. URL: [https://pqm-online.com/assets/files/pubs/translations/std/iso-31000-2018-\(rus\).pdf](https://pqm-online.com/assets/files/pubs/translations/std/iso-31000-2018-(rus).pdf)

References:

1. World Economic Forum (2020), "Global Risk Report 2020 edition", available at: <https://www.weforum.org/reports/the-global-risks-report-2020> (Accessed 30 July 2020).
2. Lytiuha, Yu.V. (2012), "", IV Mizhnarodna naukovopraktychna konferentsiia "Ekonomika pidpriemstva: teoriia i praktyka", 5-ta sektiia. [], KNEU im. V. Het'mana, Kyiv, Ukraine, available at: http://kneu.edu.ua/ua/departments/Faculty_of_Economics_and_Administration/conference/ec_pidpr_th_pr_4/sect5/ (Accessed 30 July 2020).
3. Zoidze, D. R. (2012), Visnyk Donets'koho natsional'noho uni-versytetu ekonomiky i torhivli im. M. Tugan-Baranovs'koho, vol. 3 (55), pp. 94—99.
4. Vitlins'kyj, V.V. (2004), Ryzkykologhiia v ekonomitsi ta pidpriemnytstvi [], Kyiv, Ukraine.
5. Lytvynov O. I. (), "", available at: (Accessed 30 July 2020).<https://core.ac.uk/download/pdf/147038442.pdf>
6. National Bank of Ukraine (2014), "Strategic risk", available at: https://old.bank.gov.ua/control/uk/publish/article?art_id=123673&cat_id=123321 (Accessed 30 July 2020).
7. Business Dictionary (2020), "Strategic risk", available at: <http://www.businessdictionary.com/definition/strategic-risk.html> (Accessed 30 July 2020).
8. Danchenko, O. B. (2010), "", Zh. nauk. pr. Luhans'k, vol. 1 (33), pp. 24—29.
9. ACCA Global (2020), "Strategic and operational risks", available at: <https://www.accaglobal.com/us/en/student/exam-support-resources/professional-exams-study-resources/strategic-business-leader/technical-articles/strategic-and-operational-risks.html> (Accessed 30 July 2020).
10. Thompson-J., A. A. and Stryklend III, A. Dzh. (2006), Stratehycheskyj menedzhment, 12-th ed., Yzd. dom "Vyl'iams", Moscow, Russia.
11. Slyvots'kyj, A. Dzh. (2010), Proryv, Ukrains'kyj Katolyts'kyj Universytet, L'viv, Ukraine.
12. Savchuk, V. (2019), Osnovy ryzyk-menedzhmentu pidpriemstva, Dnipro, Ukraine.
13. EVO.Business (2019), available at: <https://evo.business/lyudikupuvali-bilshe-serednij-chek-zmenshivsyavartist-dostavki-zroslo-yakim-buv-ukra%D1%97niskij-ecommerce-u-2019-roci/> (Accessed 30 July 2020).
14. ISO (2018), "ISO 31000: 2018 Risk Management Standard. Terms and concepts", available at: [https://pqm-online.com/assets/files/pubs/translations/std/iso-31000-2018-\(rus\).pdf](https://pqm-online.com/assets/files/pubs/translations/std/iso-31000-2018-(rus).pdf) (Accessed 30 July 2020).

Стаття надійшла до редакції 10.08.2020 р.