

DOI <https://doi.org/10.30525/2592-8813-2021-4-4>

ІНТЕГРОВАНІЙ ПІДХІД ДО ДІАГНОСТИКИ ВНУТРІШНІХ РИЗИКІВ ПІДПРИЄМСТВА РОЗДРІБНОЇ ТОРГІВЛІ В УМОВАХ КОРОНАКРИЗИ

Вікторія Гросул,

*доктор економічних наук, професор,
професор кафедри економіки і управління
Харківського державного університету харчування та торгівлі
(Харків, Україна)
ORCID ID: 0000-0002-2019-3853
viktoriagrosul@gmail.com*

Марина Усова,

*аспірант кафедри економіки та бізнесу
Державного біотехнологічного університету (Харків, Україна)
ORCID ID: 0000-0002-1616-1621
tsm.uova@gmail.com*

Анотація. У положеннях наукової статті автори проводять аналіз основних функцій ризику, систематизують методи діагностики ризиків, за кожним з яких визначають переваги та недоліки. Запропонований науково-методичний підхід до визначення інтегрального рівня внутрішніх ризиків підприємства роздрібною торгівлі, який ґрунтується на системі багатокритеріальних оцінок ризиків (інформаційних та DG-ризиків, ресурсних, організаційних, товарних, цінових, збутових, логістичних, дистрибутивних, комунікаційних, інсайдерських, DG-ризиків, HR-ризиків), який дозволяє визначити стратегічні напрями цілеспрямованого управління ризиком з урахуванням змін внутрішнього середовища підприємства роздрібною торгівлі. Автори наводять результати практичної імплементації запропонованого підходу на прикладі ТОВ «АТБ-Маркет», за результатами якої кількісно оцінено вплив ризиків. З метою підвищення рівня ризикостійкості підприємства роздрібною торгівлі ідентифіковані ключові компетенції персоналу (торгово-операційні, компетенції у сфері формування асортименту, компетенції у сфері мерчандайзингу, компетенції у сфері обслуговування споживачів, аналітичні компетенції, транзакційні компетенції, стратегічні компетенції) та аргументовано необхідність їх розвитку з метою підтримки високого рівня ризикостійкості підприємства роздрібною торгівлі.

Ключові слова: ризик, ризикостійкість, інтегрований підхід, діагностика, коефіцієнт Спірмена, процесно-компетентнісний підхід, компетенції персоналу.

INTEGRATED APPROACH TO DIAGNOSIS OF INTERNAL RISKS OF RETAIL ENTERPRISES IN THE CONDITION OF CROWN CRISIS

Grosul Victoria,

*Doctor of Economic Sciences, Professor,
Professor at the Department of Economics and Management
Kharkiv State University of Food Technology and Trade (Kharkiv, Ukraine)
ORCID ID: 0000-0002-2019-3853
viktoriagrosul@gmail.com*

Usova Maryna,

*Postgraduate Student at the Department of Economics and Business
State Biotechnology University (Kharkiv, Ukraine)
ORCID ID: 0000-0002-1616-1621
tsm.uova@gmail.com*

Abstract. In the provisions of the scientific article, the authors analyze the main functions of risk, systematize methods for diagnosing risks, each of which identifies the advantages and disadvantages. The scientific and methodological approach to determining the integrated level of internal risks of the retail enterprise, which is based on a system of multicriteria risk assessments (information and DG risks, resource, organizational, commodity, price, sales, logistics, distribution, communication, insider, DG risks), HR-risks), which allows to determine the strategic directions of purposeful risk management taking into account changes in the internal environment of the retail enterprise. The authors present the results of practical implementation of the proposed approach on the example of ATB-Market LLC, the results of which quantify the impact of risks. In order to increase the level of risk sustainability of retail trade identified key staff competencies (trade and operational, competencies in the field of assortment, competencies in merchandising, competencies in customer service, analytical competencies, transactional competencies, strategic competencies) and argued the need for their development maintaining a high level of risk sustainability of the retail business.

Key words: risk, risk resilience, integrated approach, diagnostics, Spearman's ratio, process-competence approach, staff competencies.

Вступ. Сучасне зовнішнє середовище характеризується високим рівнем складності, невизначеності, нестабільності, динамізму та високої турбулентності, що відповідно розширює зону негативного впливу факторів ризику на діяльність підприємств роздрібної торгівлі. В даних умовах, пріоритетне значення у системі управління діяльністю торговельного підприємства є забезпечення високого рівня ризикостійкості. Це, передусім, обумовлено системністю діяльності підприємства роздрібної торгівлі з чітко поставленим завданням: виявити та перетворити купівельну спроможність споживача на реальний попит шляхом формування оптимального асортименту продукції, що відповідає вимогам та запитам споживача, реалізувати цю продукцію, забезпечивши при цьому отримання цільового прибутку.

Ризик є об'єктивно-суб'єктивною категорією, що відображає ступінь відхилення підприємства від стратегічних цілей, ступінь невдачі, розмір недоотриманого прибутку або збитків під впливом внутрішніх та зовнішніх факторів (Добринь, Шкляр, 2017: 49). Пандемія COVID-19 показала, як швидко можуть посилюватися кризи, та ще раз доводить, що в сучасних умовах господарювання повністю уникнути або точно спрогнозувати всі можливі ризики неможливо (Дергачова, Рудніцька, 2020: 16). Проте, для забезпечення швидкого реагування та адаптування підприємства до різного роду «несподіванок» зовнішнього середовища, кожне підприємство роздрібної торгівлі повинно необхідно своєчасно ідентифікувати, діагностувати можливі ризики. Необхідність формування якісного інформаційного базису для обґрунтування комплексу заходів щодо контролю відхилень від допустимих (граничних) меж ризикостійкості вимагає особливого методологічного підходу.

Основна частина. Метою даного наукового дослідження є обґрунтування інтегрованого підходу до діагностики внутрішніх ризиків підприємства роздрібної торгівлі в умовах коронакризи.

Для досягнення поставленої мети у науковому дослідженні поставлені та вирішені наступні завдання: 1) охарактеризовано основні функції ризику; 2) систематизовано основні методи діагностики ризику підприємства: визначено переваги та недоліки кожного з них; 3) обґрунтовано науково-методичний підхід до діагностики внутрішніх ризиків підприємства роздрібної торгівлі; 4) визначено рівень ризику характерний для ТОВ «АТБ-маркет» на основі практичної апробації запропонованого науково-методичного підходу; 5) сформовано перелік ключових компетенцій персоналу та аргументовано необхідність їх розвитку з метою підвищення рівня ризикостійкості підприємства роздрібної торгівлі.

Матеріали і методи досліджень. Управління діяльністю підприємства роздрібної торгівлі є творчою управлінською діяльністю, ключове завдання якої полягає у забезпеченні розвитку підприємства шляхом обґрунтування та практичної реалізації комплексу заходів, які сприяють максимальному задоволенню потреб споживачів (Шляга, Фурсик, 2013: 47). Специфічною

характеристикою ризиків і те, що можуть виникнути як під впливом внутрішньої невизначеності діяльності підприємства роздрібною торгівлі, а й невизначеності у зовнішньому його оточенні, що, переважно зумовлено недетермінованістю економічних процесів та відсутністю повної інформації про ринкове середовище (Скопенко, П'янкова, 2014: 236). Підтримуючи думку вченого, відзначимо, що особливістю ризику є його двоїста сутність, що дозволяє характеризувати ризик не лише з позицій загрози для підприємства роздрібною торгівлі, а й з позицій отримання додаткових можливостей його розвитку. З метою аргументації припущення розглянемо основні функції ризику, серед яких в економічній літературі виділяють (Yerifanova, Dzhedzhula, Pankova, 2021: 83; Краля, 2021: 87): інноваційну, регулятивну, захисну, компенсаційну та аналітичну (рис. 1).

Вивчення основних функцій ризику, представлених на рис. 1 дозволяє зробити висновок, що в процесі діагностики ризику важливо не тільки мати інформацію про існування певного виду ризику, а й мати можливість його ідентифікації з метою подальшої оцінки та вибору ефективних методів управління ризикостійкістю підприємства роздрібною торгівлі.

Враховуючи, що ризик може не тільки негативно впливати на діяльність підприємства (Внукова, Смоляк, 2016: 31), але й може генерувати нові можливості, для цілеспрямованого впливу на ризикостійкість з боку відповідальних осіб доцільним є використання інструментів ризик-менеджменту (Скопенко, П'янкова, 2014: 239).

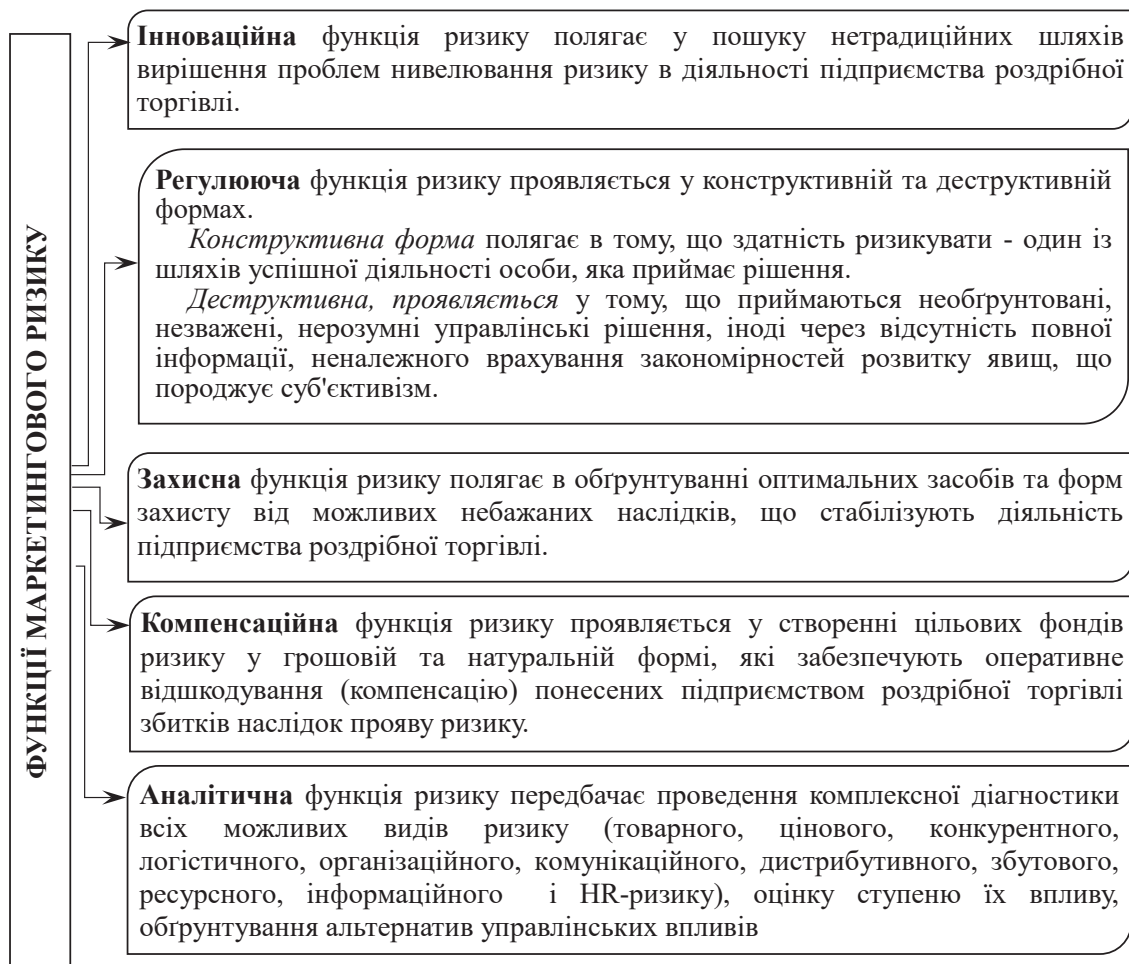


Рисунок 1. Основні функції ризику

Джерело: складено авторами на основі (Дергачова, Рудніцька, 2020; Добринь, Шкляр, 2017; Скопенко, П'янкова, 2014; Шляга, Фурсик, 2013, Yerifanova, Dzhedzhula, Pankova, 2021)

Одним із таких інструментів є діагностика. За результатами діагностики в підприємстві обґрунтовується комплекс управлінських рішень. З метою вибору найбільш ефективного методу діагностики ризиків, на основі вивчення та узагальнення наукової літератури (Внукова, Смоляк, 2016; Скопенко, П'янова, 2014; Шляга, Фурсик, 2013; Ріщук, 2017; Лук'янова, 2017) систематизовано основні методи діагностики ризиків на підприємстві (табл. 1).

Таблиця 1

Характеристика методів діагностики ризиків на підприємствах роздрібно́ї торгівлі

Метод діагностики ризиків	Переваги	Недоліки
Статистичний метод	Можливість кількісної оцінки ризику.	Не дозволяє визначити джерела походження ризику. Необхідна наявність досить повної статистичної інформації. Невисока точність оцінки.
Метод експертних оцінок	Можливість оцінки тих видів ризиків, ймовірність генерації яких іншими методами неможлива.	Отримані результати мають суб'єктивний характер, що зумовлює відсутність гарантій достовірності отримання незалежної експертної оцінки.
Аналіз доцільності витрат	Можливість пошуку шляхів зниження маркетингового ризику через статтю витрат з максимальним ризиком.	Не передбачає аналіз джерел виникнення кожного виду ризику (ризик сприймається як цілісна величина).
Метод аналогів	Можливість використання попереднього досвіду за відсутності чіткої бази для порівняння.	Ігнорується фактор системного розвитку підприємства роздрібно́ї торгівлі.
Рейтинговий метод	Оцінка ризиків мінімально залежить від широти інформаційного контуру; одночасно відбувається ранжування отриманого результату за певною шкалою; обсяг необхідних математичних знань – лише в межах елементарних фінансових розрахунків.	У процесі вибору системи рейтингової оцінки виникають певні проблеми з вибором еталону.

Джерело: складено авторами на основі (Внукова, Смоляк, 2016; Скопенко, П'янова, 2014; Шляга, Фурсик, 2013; Ріщук, 2017; Лук'янова, 2017)

Аналіз представлених в табл. 1 методів діагностики ризиків дозволяє зробити висновок, що альтернативні формальні методи в більшості не дозволяють сформулювати якісне інформаційне підґрунтя для обґрунтованих рекомендацій щодо управління ризикостійкістю підприємства роздрібно́ї торгівлі. Вважаємо, що в процесі розробки управлінських рішень щодо досягнення стратегічних цілей підприємства роздрібно́ї торгівлі необхідно комбінувати формально-економічні та експертні процедури.

Діагностика кожної групи ризиків (товарного, цінового, конкурентного, організаційного, комунікаційного, дистрибутивного, збутового, інформаційного, ресурсного та HR-ризиків) передбачає проведення експертного опитування на основі комбінування оцінок ймовірності виникнення і-го виду маркетингового ризику та ступеня його впливу на діяльність торговельного підприємства за формулою (Ріщук, 2017: 444):

$$R_{IR} = \sum_{i=1}^n (P_i \times L_i) \quad (1)$$

де:

R_{IR} – ранг *i*-го виду ризику (товарного, цінового, конкурентного, логістичного, організаційного, комунікаційного, дистрибутивного, збутового, ресурсного, інформаційного, інсайдерського та HR-ризiku);

P_i – ймовірність виникнення *i*-го виду ризику;

L_i – ступінь впливу *i*-го виду ризику на діяльність підприємства роздрібної торгівлі.

Для оцінки рівня впливу ризику використовується наступна бальна шкала оцінювання (Лук'янова, 2017: 53): 0 - вплив ризику відсутній; 1 - дуже низький рівень впливу; 2 - низький рівень впливу; 3 – помірний ступінь впливу; 4 - високий рівень впливу; 5 - дуже високий рівень впливу на діяльність підприємства роздрібної торгівлі.

Оцінка ймовірності прояву *i*-го виду ризику здійснюється за наступною шкалою (табл. 2).

Таблиця 2

Шкала оцінки ймовірності прояву *i*-го виду ризику в діяльності підприємства роздрібної торгівлі

Діапазон значень ймовірності прояву ризику	Характеристика
0 – 0,05	Прояв ризику практично неможливий (<5%)
0,06 – 0,20	Прояв ризику малоймовірний
0,21 - 0,50	Прояв ризику ймовірний
0,51 – 0,90	Прояв ризику можливий
0,91 – 1	Прояв ризику остаточно визначено (> 90%)

Джерело: складено авторами

Кількісна оцінка впливу ризиків на діяльність підприємства роздрібної торгівлі передбачає розрахунок коефіцієнту рангової кореляції Спірмена (Волошина-Сідей, 2021: 73) за такими формулами:

$$p = 1 - \frac{\sum_{i=1}^n 6d^2 + A + B}{n^3 - n} \quad (2)$$

$$A = \frac{1}{12} \sum (A_j^3 - A_j) \quad (3)$$

$$B = \frac{1}{12} \sum (B_k^3 - B_k) \quad (4)$$

де:

n – кількість видів ризиків в *j*-тій групі;

j – порядковий номер зв'язку для ознаки «ймовірність виникнення *i*-го виду ризику» (P);

A_j - число однакових рангів в *j*-тому зв'язку з ознакою «ймовірність виникнення *i*-го виду ризику» (P_j);

k – порядкові номери зв'язків для ознаки «ступінь впливу *i*-го виду ризику» (L_i);

B_k – число однакових рангів у *k*-му зв'язку з ознакою «ступінь впливу *i*-го виду ризику на діяльність підприємства роздрібної торгівлі» (L_i).

Результати та їх обговорення.

Ризик виникає у діяльності будь-якого господарюючого суб'єкта, незалежно від виду діяльності. Але особливо актуальною проблема діагностики ризику стає у нестабільній економічній ситуації та кризових умовах, коли постійно змінюються макроекономічні параметри розвитку, що негативно позначається на можливості прогнозування розвитку підприємств, розробки та реалізації ними стратегій.

В процесі проведення діагностики ризиків можна виявити та ідентифікувати можливі види ризиків, визначити та описати причини та фактори, що впливають на кількісний рівень даного виду ризику. Діагностику ризику доцільно проводити з трьох позицій: 1) з погляду джерел, причин виникнення ризику; 2) оцінки гіпотетичних негативних наслідків, викликаних можливою реалізацією ризику; 3) розробки конкретних заходів, реалізація яких дозволить мінімізувати негативний прояв ризику в діяльності підприємства роздрібної торгівлі.

Практична апробація запропонованого підходу було здійснено на прикладі підприємства роздрібної торгівлі ТОВ «АТБ-Маркет». Результати розрахунків рангів ризиків наведено у табл. 2.

Таблиця 2

Ранги ризиків ТОВ «АТБ-Маркет» у 2021 році

Групи ризиків	Ймовірність прояву ризику (P)	Середня експертна оцінка ступеню впливу (L)	Матриця рангів		
			ранг P (d_x)	ранг L (d_y)	$(d_x - d_y)^2$
Товарні	0,31	2,1	8	1	49
Цінові	0,36	4,1	10	9,5	0,25
Конкурентні	0,19	2,3	1,5	3	2,25
Організаційний	0,51	4,5	11	11	0
Комунікаційні	0,31	2,9	8	6	4
Логістичні	0,27	2,6	5	5	0
Збутові	0,21	2,3	3	3	0
Інформаційні	0,19	2,3	1,5	3	2,25
Ресурсні	0,28	3,6	6	7	1
HR-ризик	0,31	4,1	8	9,5	2,25
Інсайдерські	0,26	3,7	4	8	16

Джерело: складено авторами за результатами власних розрахунків

Отримані результати розрахунків відповідних рангів (d_x та d_y) дозволяють розрахувати інтегрований коефіцієнт ризику:

$$p = 1 - \frac{6 \times 77 + 5}{11^3 - 11} = 0,646$$

Для ідентифікації ризику розроблено відповідну шкалу (табл. 3):

Таблиця 3

Шкала ідентифікації ризику

Інтервал значень коефіцієнта ризику (p)	Градація рівня маркетингового ризику	Ідентифікація маркетингового ризику
0-0,25	катастрофічний	ризик суттєвий
0,26 – 0,50	критичний	
0,51-0,75	допустимий	ризик допустимий
0,75-1	прийнятний	

Джерело: складено авторами

Відповідно до проведених розрахунків інтегрований коефіцієнт ризику ТОВ «АТБ-маркет» склав 0,646, що відповідно до шкали ідентифікації (табл. 3) дозволяє зробити висновок про

його допустимий рівень. ТОВ «АТБ-Маркет» рекомендовано розробити комплексну програму стратегічного управління ризикостійкістю. При цьому особливу увагу слід приділити мінімізації впливу цінового, організаційного та HR-ризиків.

Обговорення. Дослідження показало, що ідентифікація ризиків полягає у визначенні факторів ризику підприємства роздрібною торгівлі, які зумовлюють настання ризикової події, виявлення джерел та об'єктів ризику. При цьому забезпечення високого рівня ризикостійкості підприємства роздрібною торгівлі може бути забезпечено за рахунок певних латентних параметрів, одним з яких є компетентність персоналу (Скопенко, 2016: 38). Процесно-компетентнісний підхід передбачає необхідність розвитку на підприємстві роздрібною торгівлі таких видів компетенцій персоналу: торгово-операційні компетенції, компетенції у сфері формування асортименту, компетенцій у сфері мерчандайзингу, компетенції у сфері обслуговування споживачів, аналітичні компетенції, трансакційні компетенції, стратегічні компетенції. Високий рівень розвитку та застосування ключових компетенцій проявляється у можливості нівелювання різноманітних ризиків (товарного, цінового, конкурентного, логістичного, організаційного, комунікаційного, дистрибутивного, збутового, ресурсного, інформаційного, інсайдерського та HR-ризиків). Це дозволяє створити унікальну споживчу цінність та забезпечити високий рівень ризикостійкості підприємства. Розвиток ключових компетенцій підприємства роздрібною торгівлі сприяє здійсненню якісної діагностики ризиків, обґрунтування оптимальної стратегії управління ризиками, а також підвищення результативності діяльності та конкурентоспроможності підприємства в цілому.

Висновки. Запропонований інтегрований підхід до діагностики ризиків підприємства роздрібною торгівлі дозволяє комплексно оцінити рівень впливу ризику на діяльність підприємства роздрібною торгівлі на основі локальних оцінок товарного, цінового, конкурентного, організаційного, комунікаційного, дистрибутивного, збутового, інформаційного, ресурсного, компетентнісного та інсайдерського. Його практичне значення полягає в тому, що результати діагностики формують базис практично-орієнтованого інструментарію для формування стратегії управління ризикостійкістю підприємства роздрібною торгівлі. Аргументовано, що у сучасних умовах забезпечення високого рівня ризикостійкості підприємства роздрібною торгівлі може бути забезпечено за рахунок певних латентних параметрів, яких слід віднести до здібності та компетенції персоналу.

References:

1. Derhachova, V. V., Rudnitska, Yu. V. (2020). Upravlinnia ryzykamy zovnishnoekonomichnoi diialnosti v umovakh pandemii COVID-19 (Risk management of foreign economic activity in the context of the COVID-19 pandemic). *Ekonomika ta derzhava*, 12, 15-20. doi: 10.32702/2306-6806.2020.12.15 (in Ukrainian).
2. Dobryn, S. V., Shkliar, D. S. (2017). Vyznachennia sutnosti ta vzaimozv'язku poniat «ryzyk», «nebezpeka» ta «zahroza» (Defining the nature and relationship of the concepts of "risk", "danger" and "threat"). *Ahrosvit*, 9, 48-52 (in Ukrainian).
3. Kralia, V. H. (2021). Vykorystannia instrumentariiu upravlinskoï diahnostryky dlia pryiniattia efektyvnykh upravlinskykh rishen (Using management diagnostics tools to make effective management decisions). *Ukrainskyi zhurnal prykladnoi ekonomiky*, 6(1), 85-92. doi: 10.36887/2415-8453-2021-1-10 (in Ukrainian).
4. Lukianova, V.V. (2017). Diahnostryka ryzyku diialnosti pidpryiemstva (Diagnosis of enterprise risk), 312 p.
5. Rishchuk, L.I. Metodychnyi pidkhid do otsinky vnutrishnikh ryzykiv pidpryiemstva (Methodical approach to assessing the internal risks of the enterprise). *Hlobalni ta natsionalni problemy ekonomiky*. 2017. No 16. S. 442–446 (in Ukrainian).
6. Shliaha, O. V., Fursyk, M. V. (2013). Sutnist diahnostryky ekonomichnoho stanu pidpryiemstva v suchasnykh umovakh hospodariuvannia (The essence of diagnostics of the economic condition

- of the enterprise in modern business conditions). *Ekonomichnyi visnyk Zaporizkoi derzhavnoi inzhenernoi akademii*, 5, 44-54 (in Ukrainian).
7. Skopenko N.S. (2016). Osoblyvosti formuvannia kompleksnoi systemy ryzyk-menedzhmentu ryzykom (Features of forming a comprehensive risk management system). *Teoretychni ta prykladni pytannia ekonomiky*, 1, 32-42 (in Ukrainian).
 8. Skopenko, N. S., Piankova, O. V. (2014). Teoretyko-metodolohichni zasady ryzyk-menedzhmentu yak instrumentu upravlinnia hospodarskym (Theoretical and methodological principles of risk management as a tool for economic risk management). *Ekonomika i orhanizatsiia upravlinnia*, 1(17), 235-243 (in Ukrainian).
 9. Vnukova, N.M., Smoliak, V.A. (2016). Ekonomichna otsinka ryzyku diialnosti pidpriemstv: problemy teorii ta praktyky (Economic risk assessment of enterprises: problems of theory and practice), 182 p. (in Ukrainian).
 10. Voloshyna-Sidei, V.V. (2021). Analiz otsinky ryzykiv yak instrument staloho rozvytku pidpriemnytstva v umovakh hlobalnykh vyklykiv ta koronakryzy (Risk assessment analysis as a tool for sustainable business development in the context of global challenges and corona crisis). *Pryazovskyi ekonomichnyi visnyk*, 2(25), 72-76. doi:10.32840/2522-4263/2021-2-13 (in Ukrainian).
 11. Yepifanova, I., Dzhedzhula, V., Pankova V. (2021). Hierarchical classification of factors influencing the personnel management system of an industrial enterprise. *Економіка і організація управління*, 3, 82-89. doi: 0.31558/2307-2318.2021.3.7 (in English).