

Чигринець О.А.  
к.е.н., доцент кафедри менеджменту  
Національний університет харчових технологій

## СУТНІСТЬ ПЛАНУВАННЯ РИЗИКІВ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ ХАРЧОВОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ

### ACTIVITY RISKS PLANNING AT FOOD INDUSTRY ENTERPRISES

*Обґрунтовано доцільність розподілу планування ризиків у діяльності підприємств харчової промисловості на стратегічне та оперативне. Визначено послідовність етапів формування та реалізації стратегічного та оперативного планування ризиків, враховуючи специфіку підприємств харчової промисловості, їхній розмір та значення системи ризик-менеджменту на підприємстві.*

**Ключові слова:** *ризик, стратегічне планування, оперативне планування, харчова промисловість, менеджмент.*

*The expedience of distributing of planning risks in the activity of food industry enterprises on strategic and operative was grounded. The sequence of the stages formation and realization of the strategic and operative planning of risks was determined, taking into account the specification of food industry enterprises, their size and value of the system risk-management at the enterprise.*

**Key words:** *risk, strategy planning, operational planning, food industry, management.*

**Вступ.** Планування діяльності дає змогу підприємствам харчової промисловості ідентифікувати перспективи, проаналізувати власні сильні

та слабкі сторони, виявити перспективи та загрози на ринку, прогнозувати власний майбутній стан. Традиційно в менеджменті виділяють два типи планування – стратегічне та оперативне. Стратегічне та оперативне планування тісно пов'язані між собою. Оперативне планування є логічним продовженням стратегічного планування діяльності підприємства.

Стратегічне управління та планування ризиків активно використовується в практиці іноземних підприємств. Зокрема, досвід застосування стратегічного планування та управління ризиками наведено в [1, с.30]. Поєднуючи результати досліджень щодо діяльності підприємств харчової промисловості та наукових праць, присвячених ризик-менеджменту, пропонуємо розглянути планування ризиків з позиції стратегічного та оперативного його видів.

**Постановка завдання.** Обґрунтувати доцільність розподілу планування ризиків у діяльності підприємств харчової промисловості на стратегічне та оперативне; визначити послідовність етапів формування та реалізації стратегічного та оперативного планування ризиків на підприємствах харчової промисловості.

**Результати.** Аналізуючи опрацьовані наукові праці, слід відзначити, що на цей час немає однастайності в наукових підходах щодо планування ризиків, зокрема тих, які мають місце в діяльності підприємств харчової промисловості. Окремі теоретико-методичні аспекти залишилися нерозробленими. Лише російські автори зазначають, що в організаційній структурі ризик-менеджменту доцільно виокремлювати групу планування антиризикованих заходів, яка своєю чергою може поділятися за видами антиризикованих заходів на превентивні, компенсуючі, обмежуючі тощо [2, с.239]. Низка авторів пропонують послідовність вироблення процедур управління ризиками в межах оперативного планування [3, 4, 5, с. 112-113]. Однак актуальність проблеми планування ризиків у харчовій промисловості не підлягає

сумніву, оскільки ця галузь займає одне з провідних місць в економіці України.

Однією з цілей цієї статті є обґрунтування доцільності розподілу планування ризиків діяльності підприємств харчової промисловості на стратегічне та оперативне. Окрім того, необхідно визначити обсяг стратегічного планування ризиків, який є ефективним для малих підприємств даної галузі. Доцільно навести етапи стратегічного та операційного планування ризиків підприємств харчової галузі.

Основним критерієм для поділу двох видів планування ризик-менеджменту є групи ризиків. Тип планування ризиків залежатиме від типу ризику. У зовнішньому середовищі доцільно розглядати два рівні виникнення ризиків:

- глобальний, який поширюється на всю галузь діяльності підприємства або на декілька ринків, на яких працює підприємство (наприклад, сировинний ризик, який виникає внаслідок глобального зростання ціни на сільськогосподарську продукцію);
- локальний – місцевий ризик, який виникає на обмеженій території (наприклад, погодні ризик).

У внутрішньому середовищі підприємства харчової промисловості також розглядають два рівні ризиків: стратегічний та оперативний. Важливо визначити основне місце виникнення ризику для того, щоб правильно його оцінити та обрати методи його уникнення, локалізації чи оптимізації.

Основним критерієм для розмежування видів планування будуть види ризику – стратегічні чи оперативні, глобальні чи локальні.

Для стратегічних та глобальних ризиків необхідно використовувати стратегічне планування, оскільки такі ризики можуть зумовити для підприємства суттєві збитки або прибутки.

Ймовірність їх виникнення є значною, відповідно комплекс заходів для оптимізації ризиків повинен бути повним, адекватним, аналітично

обґрунтованим та узгодженим із іншими елементами системи менеджменту підприємства харчової галузі.

Для оперативних та локальних ризиків доцільно використовувати оперативне планування. Ризики операційного рівня є незначними за рівнем та наслідками. Зазвичай вони однотипні: їх рівень та сфера виникнення чітко визначені, а методи оптимізації є очевидними. Основним завданням при оперативному плануванні ризиків постає пошук найекономнішого способу оптимізації ризиків.

Аналізуючи процес стратегічного та оперативного планування вітчизняних підприємств харчової промисловості, доходимо висновку, що в більшості стратегічних планів є частина, присвячена управлінню ризиками. У планах реалізації стратегії, планах дій, які розробляються при оперативному плануванні, виписані політика, тактика та бюджети, що враховують ризики діяльності підприємства. Виходячи з цих об'єктивних та суб'єктивних причин, вважаємо за доцільне розмежовувати стратегічне та оперативне планування ризиків у діяльності підприємств.

Величина підприємства є домінуючим чинником розробки стратегічних та оперативних планів управління ризиком. Як зазначають науковці, управління ризиком потрібне малим та середнім організаціям ще більше, ніж великим. Зовнішнє середовище таких підприємств менше піддається контролю і є більш агресивним, тому їхнє майбутнє більш невизначене та непередбачуване. Слід зауважити, що невелике підприємство має деякі переваги в організації ризик-менеджменту. Головна з них полягає у тому, що внутрішнє середовище простіше, а тому більш прогнозоване та зрозуміле. Крім того, на малому підприємстві простіше створити особливий психологічний та соціальний клімат, який дасть змогу згрупувати людей довкола інтересів організації, цілей ризик-менеджменту [6, с. 143].

На великих підприємствах, як правило, застосовують формалізовану модель планування для всіх функціональних напрямів діяльності.

Стандартизація у плануванні ризиків на великих підприємствах дасть змогу оцінювати ефективність ризик-менеджменту різних підрозділів, рівнів управління та стратегічних бізнес одиниць за ключовими стандартизованими показниками. Оперативні плани на вищому рівні майже не контролюються.

Малі підприємства, враховуючи витратність стратегічного планування, використовують оперативне планування. Для стратегічного планування ризиків на малих підприємствах можна застосовувати готові моделі стратегій.

Малим та середнім підприємствам харчової галузі доцільно використовувати спрощений варіант стратегічного планування ризиків. Оскільки ризиків, які суттєво впливають на діяльність малого підприємства є декілька, відповідно обсяг інформації, що підлягає аналізу, є незначним. Також непотрібно формувати повний комплекс стратегій, планів, проектів, програм та процедур.

Оперативне планування ризиків підприємства повинно бути узгодженим із стратегічними планами та цілями ризик-менеджменту.

Зважаючи на те, що найактуальнішими для малих підприємств зовнішніми ризиками є локальні ризики, можна припустити, що малим підприємствам варто відмовитися від стратегічного планування ризиків, що дозволить зекономити ресурси на розвиток та удосконалення інших елементів менеджменту підприємства. Практично самостійно впливати на глобальні ризики малі підприємства не мають змоги. Однак, об'єднуючи зусилля з іншими малими підприємствами харчової галузі, це стає можливим. Крім того, підприємству необхідні цілі управління ризиками.

Враховуючи цілі ризик-менеджменту, підприємство може сформувати й інші елементи системи менеджменту. Від цілей ризик-менеджменту та результатів стратегічного планування ризику залежатимуть організаційна структура управління, системи мотивації та

контролювання. Наприклад, якщо основні стратегічні ризики для підприємства є ринковими, необхідно організаційно забезпечити відділи збуту або маркетингу людськими ресурсами, які здатні управляти основними для підприємства ризиками. Якщо цілі ризик-менеджменту, розроблені при стратегічну плануванні, передбачають зростання рівня ризику, необхідно створити відповідну систему стимулювання, яка б спонукала працівників до прийняття управлінських рішень із вищим рівнем ризику, ніж у попередні планові періоди, і навпаки.

Малим підприємствам не потрібно складати повноцінний стратегічний план ризик-менеджменту, достатньо відобразити план ризик-менеджменту у вигляді одного підрозділу в загальнокорпоративному стратегічному плані.

Великі підприємства харчової промисловості, які володіють значними ресурсами, можуть використовувати планування ризиків у повному обсязі з розробкою та реалізацією етапів, підетапів, методичних рекомендацій, процедур та правил створення системи планів, проектів і програм. Детальне обґрунтування та комплексність планування ризиків діяльності підприємства обумовлене ймовірністю значних втрат, а іноді і його банкрутством. Тому великі підприємства витрачають значні кошти на детальний аналіз ризиків, розробку альтернатив та методів оптимізації, узгодження цілей та стратегії ризик-менеджменту з іншим планами підприємства.

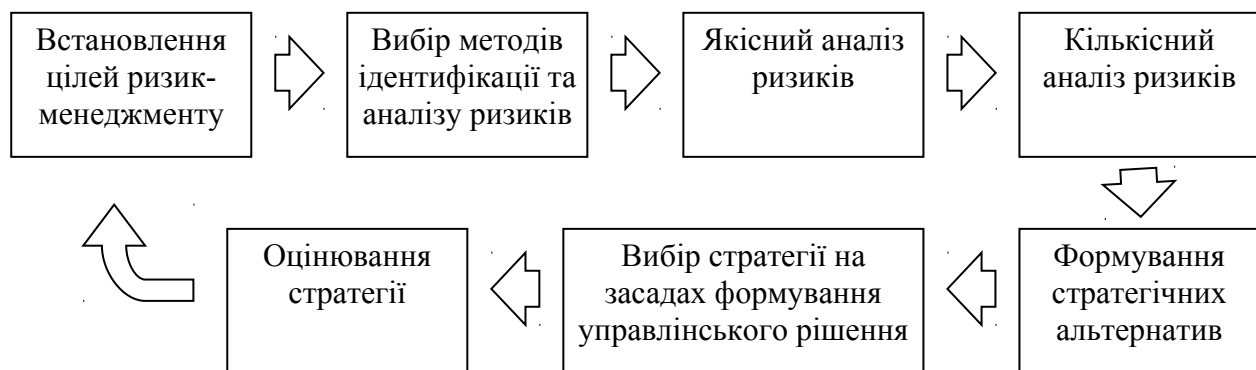
Згідно з ієрархією стратегій підприємства, стратегія ризик-менеджменту має належати до функціональних стратегій. Однак є певні функціональні стратегії, ключові аспекти яких входять до корпоративної та ділової стратегій підприємства [7, с. 91]. До таких функціональних стратегій доцільно віднести: фінансові, маркетингові стратегії та стратегію ризик-менеджменту.

Функціональна стратегія розробляється для підрозділу чи функціонального напрямку окремого підприємства. Прикладами цього є

стратегії маркетингу, фінансів, управління кадрами, ризиками тощо. Функціональна стратегія є більш вузькою, ніж ділова стратегія. Водночас вона складається з конкретніших заходів, направлених на досягнення цілей окремих підрозділів або розвитку функціональних напрямів організації. Роль функціональної стратегії полягає у підтримці загальної ділової стратегії і конкурентоспроможності компанії. Крім цього, значення функціональної стратегії полягає в створенні управлінських орієнтирів для досягнення намічених функціональних цілей фірми [8, с.81-82].

Отже, функціональна стратегія у ризик-менеджменту – це план управління ризиком, що містить необхідні заходи для підтримки ділової стратегії і досягнення цілей щодо рівня ризику і місії підприємства харчової галузі.

Враховуючи отримані результати та висновки, наведемо етапи стратегічного планування ризиків підприємства харчової промисловості (рис. 1).



*Рис. 1.* Модель стратегічного планування ризиків у діяльності підприємства харчової промисловості

Для формування оперативних планів щодо управління ризиками етапи будуть подібними. Відмінність між стратегічним та оперативним плануванням полягає в тому, що відправною точкою для стратегічного планування є загальнокорпоративні цілі та стратегія підприємства, а для оперативного планування ключовими елементами є цілі ризик-

менеджменту (встановлені у процесі стратегічного планування) та стратегія підприємства щодо ризику. Крім того, на встановлення цілей у стратегічному плануванні впливає схильність акціонерів та топ-менеджерів до ризику.

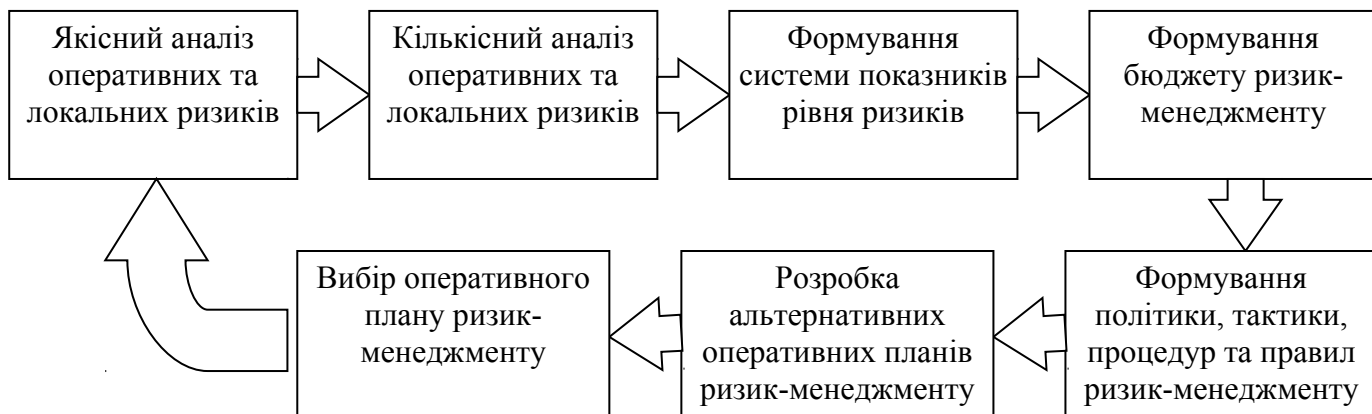
Цілі ризик-менеджменту повинні бути чіткими та зрозумілими, тобто кількісно вираженими. Цілі встановлюються для стратегічних та глобальних ризиків, однак, вважаємо, що доцільніше встановлювати для групи ризиків. При плануванні необхідно розділяти довгострокові, середньострокові та короткострокові цілі управління економічним ризиком.

Наступні етапи стратегічного планування – вибір методів ідентифікування та аналізування ризиків, якісний та кількісний аналізи ризиків. У багатьох наукових працях вважається, що якісний та кількісний аналіз ризику є етапом або елементом ризик-менеджменту [9]. Хоча результати дослідження засвідчують, що це лише етапи планування ризик-менеджменту у діяльності підприємства. А третій елемент – мінімізація ризиків за своєю суттю є стратегією ризик-менеджменту підприємства.

Стратегія ризик-менеджменту підприємства харчової галузі є комплексом заходів з оптимізації ризиків з метою досягнення цілей ризик-менеджменту. Тому формування стратегічних альтернатив передбачає розробку різних варіантів комплексу методів оптимізації ризиків. Вибір стратегії здійснюють за принципом узгодженості методів оптимізації ризиків між собою та дієвості варіанту щодо досягнення цілей ризик-менеджменту.

Модель оперативного планування ризиків підприємства харчової промисловості наведено на рис. 2.

Обов'язковими елементами оперативних планів повинні бути процедури щодо ідентифікації та контролювання ризиків, їх кількісного оцінювання та моніторингу.



*Рис. 2.* Модель оперативного планування ризиків у діяльності підприємства харчової промисловості

Традиційно в плануванні діяльності підприємства заключним етапом є формування плану дій. Окрім цього, при плануванні ризиків необхідно створювати каталоги ризиків, які притаманні харчовій галузі та діяльності конкретного підприємства.

**Висновки.** Систематичне ефективне стратегічне та оперативне планування ризиками потребує формування відповідної організаційної структури ризик-менеджменту, у якій передбачається призначення відповідальних осіб (підрозділів), котрі здійснюють окремі роботи з розробки та виконання різних планів ризик-менеджменту.

Доцільним є розмежовувати стратегічне та оперативне планування ризиків у діяльності підприємств харчової промисловості. Для стратегічних і глобальних ризиків доцільно застосовувати стратегічне планування, для локальних і оперативних – оперативне планування. Впровадження стратегічного та оперативного планування ризиків дасть змогу оптимально розподілити повноваження та відповідальність між працівниками системи ризик-менеджменту та іншим персоналом підприємства, узгодити цілі ризик-менеджменту із іншими стратегічними та оперативними цілями діяльності підприємства, що знизить ймовірність виникнення непередбачених значних втрат.

Подальші дослідження повинні охоплювати питання планування оптимізації ризиків у діяльності підприємств харчової промисловості.

#### **ЛІТЕРАТУРА:**

1. Бартон Т. Комплексный подход к риск-менеджменту: стоит ли этим заниматься / Т.Бартон, У.Шенкир, П.Уокер. – М.: Вильямс, 2003. – 208 с.
2. Клейнер Г.Б. Предприятия в нестабильной экономической среде: риски, стратегии, безопасность / Г.Б.Клейнер, В.Л.Тамбовцев, Р.М.Качалов. – М.: Экономика, 1997. – 288 с.
3. Кочетков В.Н. Экономический риск и методы его измерения: Учебное пособие / В.Н.Кочетков, Н.А.Шипова. – К.: Европейский университет финансов, информационных систем и бизнеса, 2000. – 68 с.
4. Управління підприємницьким ризиком / Д.Штефанич, В.Паляниця, С.Поліна та ін. / За ред. Д.Штефанича. – Тернопіль: Економічна думка, 1999. – 224 с.
5. Трансформація підприємств: економічна оцінка та побудова систем менеджменту / О.Є.Кузьмін, А.С.Мороз, Н.Ю.Подольчак та ін. – Львів, 2005. – 335 с.
6. Соболев С.М. Менеджмент / С.М. Соболев, З.Є. Шершньова. – К.: КНЕУ, 2000. – 280 с.
7. Томпсон А.А. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: Учебник для вузов / А.А.Томпсон, А.Дж.Стрикленд / Пер.с англ. под ред. Л.Г.Зайцева, М.И. Соколовой. – М.: Банки и биржи, Юнити, 1998.
8. Вітлінський В.В. Ризикологія в економіці та підприємстві: Монографія / В.В.Вітлінський, Г.І.Великоіваненко. – К.: КНЕУ, 2004. – 480с.
9. Пісоцька Р. Застрахувати можна лише фінансові ризики... з надійним партнером / Руслана Пісоцька // Молодь і підприємництво. – 2004. – №11.