

УДК 339.9

Оксана Позняк (Україна)

JEL classification: R40, D01, F02, F15

Оксана ПОЗНЯК

*кандидат економічних наук,**доцент,**кафедра логістики,**Національний авіаційний університет, Україна*E-mail: [fml\\_kl\\_poznyak@nau.edu.ua](mailto:fml_kl_poznyak@nau.edu.ua)<https://orcid.org/0000-0003-2906-2769><http://www.researcherid.com/rid/H-2768-2017>

© Оксана Позняк, 2019

Отримано: 24.05.2019 р.

Прорецензовано: 03.06.2019 р.

Рекомендовано до друку: 12.06.2019 р.

Опубліковано: 26.06.2019 р.



Ця стаття розповсюджується на умовах ліцензії Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0, яка дозволяє необмежене повторне використання, розповсюдження та відтворення на будь-якому носії, за умови правильного цитування оригінальної роботи.

# УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ ЛОГІСТИЧНОГО ОПЕРАТОРА ПРИ ЗДІЙСНЕННІ ЕКСПОРТНИХ ОПЕРАЦІЙ

## Анотація

**Вступ.** Експортна діяльність, пов'язана з багатьма системними ризиками внаслідок дії політичних, економічних та фінансових факторів, крім того, обумовлюється і специфічними ризиками, які виникають унаслідок взаємодії з багатьма суб'єктами зовнішньоекономічної діяльності. Передача на аутсорсинг частини процесів у ланцюгу постачання, і відповідно, специфічних ризиків логістичному оператору надає можливість експортеру знизити ризиконасиченість своєї діяльності.

**Мета.** Метою статті є ідентифікація і аналіз ризиків логістичного оператора, розробка заходів щодо їх контролю та нівелювання, що визначає базис для формування стратегії управління ризиками при здійсненні експортних операцій.

**Метод (методологія).** Методологічну основу статті склали загальнонаукові та емпіричні методи наукового дослідження, такі, як: метод оцінки та аналізу ризиків, системний метод, метод узагальнення, групування, опису.

**Результати.** Запропоновано ідентифікацію ризиків логістичного оператора за основними етапами експортної угоди та відповідні їм заходи щодо управління ними. Це формує «дорожню карту» для персоналу логістичного оператора щодо мінімізації руйнівного впливу чи ліквідації ризиків як таких. Розроблене ранжування негативних наслідків ризиків визначає стратегії, які логістичний оператор запроваджує для підвищення ефективності процесом управління ризиками.

Позняк О. Управління ризиками логістичного оператора при здійсненні експортних операцій. *Економічний аналіз*. Тернопіль. 2019. Том 29. № 2. С. 80-86.

DOI: <https://doi.org/10.35774/econa2019.02.080>

**Ключові слова:** експортер; ланцюг постачання; експортна угода; зниження ризиків; логістичний оператор; стратегія управління ризиками.

UDC 339.9

Oksana Pozniak (Ukraine)

JEL classification: R40, D01, F02, F15

**Oksana POZNIAK**

PhD in Economics,  
Associate Professor,  
Department of Logistics,  
National Aviation University, Ukraine  
E-mail: fml\_kl\_poznyak@nau.edu.ua  
<https://orcid.org/0000-0003-0701-9698>  
<http://www.researcherid.com/rid/S-7110-2018>

© Oksana Pozniak, 2019

Received: 24.05.2019

Revised: 03.06.2019

Accepted: 12.06.2019

Online publication date: 26.06.2019



This is an Open Access article, distributed under the terms of the Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 license, which permits unrestricted re-use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original work is properly cited.

# RISK MANAGEMENT OF THE LOGISTICS OPERATOR IN THE IMPLEMENTATION OF EXPORT OPERATIONS

## Abstract

**Introduction.** Export activity is associated with many systemic risks. It is a result of political, economic and financial factors. Besides it can be determined by the specific risks that arise as a result of interaction with many participants of foreign economic activity. The transfer of some of the processes in the supply chain to the outsourcing performance and, accordingly, the transfer of specific risks to the logistics operator allow the exporter to reduce the risks of their activities.

**Purpose.** The article aims to identify and analyse the risks of a logistics operator, to develop measures for risk control and significant reduction, which define the basis for the formation a risk management strategy in the implementation of export operations.

**Method (methodology).** The methodological basis of the article consists of general scientific and empirical methods of scientific research. They are the method of risk assessment and analysis, system method, method of generalizing, method of grouping, method of description.

**Results.** Identification of the logistics operator risks according to the main stages of the export transaction and the corresponding measures to manage them has been proposed. This forms a "roadmap" for the personnel of the logistics operator to minimize the destructive impact of risks or eliminate the latter as such. Ranking, which systemizes the negative consequences of risks, while determining the strategies implemented by the logistics operator, in order to improve the effectiveness of the risk management process has been developed.

Pozniak, O. (2019). Risk management of the logistics operator in the implementation of export operations. *Economic analysis*, 29 (2), 80-86.

DOI: <https://doi.org/10.35774/econa2019.02.080>

**Keywords:** exporter; supply chain; export transaction; risks reduction; logistics operator; risk management strategy.

## Вступ

Експортна діяльність, пов'язана з багатьма системними ризиками внаслідок дії політичних, економічних та фінансових факторів, крім того, обумовлюється і специфічними ризиками, які виникають внаслідок взаємодії з багатьма суб'єктами зовнішньоекономічної діяльності. Передача на аутсорсинг частини процесів у ланцюгу постачання, і відповідно, специфічних ризиків логістичному оператору, надає можливість експортеру знизити ризиконасиченість своєї діяльності.

Дослідження питань управління логістичними ризиками підприємств, управління ризиками в логістичних системах, управління ризиками в логістиці зовнішньоекономічної діяльності розкривається в працях науковців [1-10]. Спираючись на наукові дослідження вищезазначених та інших вчених-економістів, слід визначити специфіку ризиків логістичних операторів при здійсненні експортних операцій, що обґрунтовує необхідність поглибленого вивчення та подальшої адаптації існуючих підходів управління ризиками.

### Мета статті

Метою статті є ідентифікація й аналіз ризиків логістичного оператора, розробка заходів щодо їх контролю та нівелювання, що визначає базис для формування стратегії управління ризиками при здійсненні експортних операцій.

### Виклад основного матеріалу дослідження

Експортери в ланцюгах постачання доставки вантажів можуть використовувати різні види транспорту. Кожен вид транспорту має свої переваги та недоліки, специфіку організації доставки вантажів за умови їх експорту. Підвищення попиту серед експортерів на доставку вантажів морем і передача на аутсорсинг забезпечення цього процесу обумовлюється чисельними проблемами та спірними ситуаціями, які виникають з причин широкого кола сторін договору морського перевезення. У нього безпосередньо входить морська лінія, вантажовідправник, власник вантажу, вантажоотримувач, фрахтовий менеджер, експедитор. При значній кількості суб'єктів, географічно розташованих у різних кутках земної кулі, можуть виникати складнощі з визначенням особи, відповідальної за виконання умов договору.

Зважаючи на складність цього процесу, експортери звертаються до логістичних операторів, перекладаючи на них відповідальність за насамперед організацію, забезпечення та моніторинг перевезень і безпосередньо ризики, що виникають при здійсненні експортних операцій. Це дозволяє експортеру зосередитись на своїй основній діяльності, а управління ризиками експортної діяльності передати третій стороні – логістичному оператору.

За теорією загальної ризикології, на діяльність логістичних операторів мають вплив такі ризики: зовнішні, чисті, спекулятивні, операційні ризики, ринкові, кредитні, ризик ліквідності та діловий [1].

Ці види ризиків можуть виникати на кожному етапі надання послуги логістичним оператором клієнтові щодо забезпечення його експортної діяльності.

Логістичний оператор визначає наступні основні етапи дій щодо взаємодії з клієнтом при здійсненні експортної діяльності:

1. Запит клієнта і оформлення замовлення (підписання угоди).
2. Забезпечення виконання експортної угоди.
3. Звітність, що документально підтверджує виконання угоди.

Відповідно до цих етапів, визначимо основні ризикові події, види ризиків (відповідно до вищезазначеної класифікації), варіативні заходи логістичного оператора щодо можливого нівелювання ризиків (табл.1-3).

Запропоновані заходи контролю щодо нівелювання ризиків формують «дорожню карту» - покрокову інструкцію для персоналу логістичного оператора щодо мінімізації руйнівного впливу чи ліквідації ризиків як таких. При чому до процесу контролю ризиками залучений не лише персонал, який безпосередньо пов'язаний з забезпеченням експортної угоди, а й фінансовий відділ, бухгалтерія, юридичний відділ. Це визначає формування комплексного підходу до управління ризиками логістичного оператора.

Ідентифікація і групування ризиків за основними етапами експортної угоди дозволяє провести їх ранжування за ймовірністю їх виникнення та негативним впливом визначених ризиків на діяльність логістичного оператора (табл. 4). Ранжування негативних наслідків ризиків визначає стратегії, які логістичний оператор запроваджує для підвищення ефективності процесом управління ризиками.

Логістичний оператор застосовує наступні стратегії реагування на ризик:

1. Ухилення від ризику передбачає зміну діяльності менеджера, щоб усунути загрозу, викликану негативним ризиком. Вона застосовується до таких ризиків: відмова клієнта співпрацювати через скасування поставки; відмова співпрацювати з боку клієнта через високі ставки; затримка чи відсутність оплати від клієнта; дезінформація з боку агента; ризик неправильного розрахунку ставки агентом.

2. Перерозподіл ризиків – це перекладення негативних наслідків загрози з відповідальністю за реагування на ризик частково або повністю на третю сторону. Застосовується до ризиків: втрата /псування вантажу; зрив пломби з вантажу.

3. Скорочення ризиків - зниження ймовірності реалізації ризику, зниження наслідків негативних ризикових подій до прийнятних меж. Застосовується до ризиків: шахрайство з боку співробітників; затримка оформлення релізу на коносамент; відмова підрядників співпрацювати; несвоєчасність відповідей за котируванням; відсутність зворотного зв'язку з боку агента; відсутність повного комплексу документів, необхідного для експедитування; ненавмисні помилки в звітах; помилка менеджера в розрахунках комерційної пропозиції; необхідність внесення змін до коносаменту після закінчення терміну підтвердження; помилка при заповненні заявки; ризик втрати запиту.

4. Прийняття ризиків застосовується в тому випадку, коли компанія не передбачає будь-яких спеціальних дій щодо певного типу (класу) ризику. Вона застосовується до таких ризиків: ризик несвоєчасного початку роботи менеджера-експедитора; затримка в транзитному часі.

**Таблиця 1. Ризики логістичного оператора при здійсненні експортних операцій на етапі «Запит і оформлення замовлення»**

Ризик	Вид ризику	Заходи контролю щодо нівелювання ризику
Несвоєчасність відповідей за котируванням (ставками фрахту)	Внутрішній	1. Контроль зворотного зв'язку з контрагентами. 2. У листах і дзвінках повідомляти, що час обмежений і угода може зірватися.
	Зовнішній	
	Операційний	
Відмова підрядників співпрацювати	Зовнішній (контрагенти)	1. Відправляти запити на котирування як мінімум двом агентам/ перевізникам відразу, щоб скоротити час на пошук.
	Спекулятивний	
	Операційний	
Відмова співпрацювати з боку клієнта (експортера) через високі ставки	Зовнішній (контрагенти)	1. Оперативно реагувати - шукати агентів з більш низькими ставками, торгуватися з агентом, пропонувати клієнту знижку.
	Чистий	
	Діловий	
Відмова клієнта співпрацювати через скасування поставки	Зовнішній (контрагенти)	1. Встановити причину скасування поставки. Повідомити, що компанія готова надати свої послуги на будь-яку іншу дату. Слід уточнити дату наступного дзвінка.
	Чистий	
	Діловий	
Помилка при заповненні замовлення	Внутрішній	1. Ретельно перевіряти інформацію в замовленні на наявність помилок.
	Чистий	
	Операційний	
Дезінформація з боку агента	Зовнішній	1. Рекомендуються переглянути співробітництво з цим агентом.
	Чистий	
	Операційний	
Ризик неправильного розрахунку ставки агентом-підрядником	Зовнішній	1. Інформація щодо актуальності ставок повинна бути ретельно перевірена менеджером.
	Чистий	
	Кредитний	
Помилка менеджера в розрахунках комерційної пропозиції	Внутрішній	1. Складання повного переліку статей калькуляції (статей витрат) відповідно до надаваних послуг.
	Чистий	
	Операційний	
Ризик втрати запиту	Внутрішній	1. Менеджер створює власний реєстр запитів, який визначає ступінь пріоритетності, дату отримання запиту, ступінь (етап) обробки, результат.

\*Власна розробка.

**Таблиця 2. Ризики логістичного оператора при здійсненні експортних операцій на етапі «Забезпечення виконання експортної угоди»**

Ризик	Вид ризику	Заходи контролю щодо нівелювання ризику
1	2	3
Відсутність повного комплексу документів, необхідного для експедирування	Зовнішній (контрагенти)	1. Клієнтові надається повний перелік необхідних документів, необхідних для організації перевезення. 2. Усі співробітники, що мають відношення до угоди (фрахтовий менеджер, менеджер-експедитор), повинні контролювати наявність усіх необхідних документів.
	Чистий	
	Операційний	
Необхідність внесення змін до коносаменту по закінченню терміну підтвердження	Зовнішній (бажання клієнта)	1. Для зниження ризику з боку фрахтового менеджера, драфт, що відправляється агентом, повинен ретельно перевірятися на наявність помилок.
	Чистий	
	Операційний	
Затримка оформлення релізу на коносамент	Зовнішній	1. Якщо затримка відбувається з вини самого клієнта, компанія не несе відповідальності за затримку вантажу.
	Чистий	
	Операційний	

## Продовження таблиці 2

1	2	3
Затримка в транзитному часі	Зовнішній	1. Необхідно вибачитись перед клієнтом, пояснити, що це не вина логістичного оператора і постійно інформувати його про місцезнаходження вантажу.
	Чистий	
	Операційний	
Ризик несвоєчасного початку роботи менеджера-експедитора	Зовнішній	1. Фрахтовий менеджер може знизити ризик шляхом контролю роботи менеджера-експедитора.
	Внутрішній	
	Чистий	
	Операційний	
Втрата / псування вантажу	Зовнішній	1. Ретельний вибір підрядників, які не допускать ситуацій, коли вантаж може бути втрачено /пошкоджено. 2. Рекомендується запитувати фотографії стану (збереження) вантажу в усіх точках на шляху пересування вантажу (для LCL вантажів).
	Чистий	
	Кредитний	
Зрив пломби з вантажу	Зовнішній	1. Фрахтовий менеджер не несе відповідальності за зрив пломби з вантажу. 2. Необхідно вибачитись перед клієнтом та інформувати його про те, як буде вирішена проблема.
	Спекулятивний	
	Операційний	
Відсутність зворотного зв'язку з боку агента	Зовнішній	1. Рекомендується переглянути співпрацю з агентом, якість зворотного зв'язку з яким є низькою.

\*Власна розробка.

**Таблиця 3. Ризики логістичного оператора при здійсненні експортних операцій на етапі «Звітність, що документально підтверджує виконання угоди»**

Ризик	Вид ризику	Заходи контролю щодо нівелювання ризику
Затримка або відсутність оплати від клієнта	Зовнішній	1. Встановлення причин затримки оплати. 2. Розробка регламенту управління дебіторською заборгованістю. 3. Розробка регламенту взаємодії відділів щодо роботи з сумнівною дебіторською заборгованістю.
	Чистий	
	Кредитний	
Шахрайство з боку співробітників	Внутрішній	1. Контроль з боку начальника відділу за співробітниками.
	Чистий	
	Операційний	
Ненавмисні помилки в звітах	Внутрішній	1. Автоматизація процесів формування фінансових звітів.

\*Власна розробка.

Таблиця 4. Ранжування ризиків логістичного оператора при здійсненні експортної угоди

	Незначна ймовірність виникнення	Низька ймовірність виникнення	Середня ймовірність виникнення	Висока ймовірність виникнення
Критичні наслідки	<ol style="list-style-type: none"> <li>Втрата/псування вантажу</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Дезінформація з боку агента</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Відмова клієнта (експортера) через високі ставки.</li> <li>Відмова клієнта співпрацювати через скасування поставки</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Затримка чи відсутність оплати від клієнта</li> </ol>
Значні наслідки	<ol style="list-style-type: none"> <li>Помилка менеджера в розрахунках комерційної пропозиції.</li> <li>Необхідність внесення змін до коносаменту після закінчення терміну підтвердження.</li> <li>Помилка при заповненні замовлення.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Зрив пломби з вантажу.</li> <li>Ризик неправильного розрахунку ставки агентом-підрядником</li> </ol>		
Середні наслідки	<ol style="list-style-type: none"> <li>Шахрайство з боку співробітників.</li> <li>Ризик втрати запиту.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Затримка оформлення релізу на коносамент.</li> <li>Відмова підрядників співпрацювати.</li> <li>Несвоєчасність відповідей за котируванням.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Відсутність зв'язку з зворотного боку агенту.</li> <li>Відсутність повного комплекту документів, необхідного для експедирування.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Ризик несвоєчасного початку роботи менеджера-експедитора.</li> <li>Затримка в транзитному часі</li> </ol>
Незначні наслідки	<ol style="list-style-type: none"> <li>Ненавмисні помилки у звітах</li> </ol>			

www.econa.org.ua

Отже, розроблений комплексний підхід до управління ризиками логістичного оператора дозволяє не лише знижувати ризиконасиченість діяльності експортера, а й визначати заходи щодо управління ризиками, які виникають від взаємодії з самим експортером при здійсненні експортної угоди.

### Висновки та перспективи подальших розвідок

На сьогодні в структурі зовнішньоекономічного балансу України переважають імпорتنі постачання, які також забезпечують логістичні оператори. Ці види ризиків також потребують розробки комплексного підходу до їх управління і, відповідно, будуть розглянуті в подальших дослідженнях.

### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

- Баєва О. І., Васильченко О. О. Особливості управління ризиками в логістиці зовнішньоекономічної діяльності. *Мукачівський Державний університет*. 2018. №18. С.17-21.
- Вітлінський В. В. Концептуальні засади моделювання та управління логістичним ризиком підприємства. *Проблеми економіки*. 2013. № 4. С. 246–253.
- Гришко В. В. Системний аналіз ризиків у логістичній діяльності промислового підприємства. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія: Економіка і менеджмент*. 2016. № 17. С. 54–58.
- Кондратенко Н. О. Інструменти управління та методи оцінки ризиків у логістичних системах. *Комунальне господарство міст*. 2012. № 102. С. 343–350.
- Кривов'язюк І. В. Управління надійністю логістичної системи підприємства : монографія. Л. : Манускрипт, 2012. 190 с.
- Кулик Ю. М. Формування моделі управління ризиковими ситуаціями для забезпечення надійності логістичної системи підприємства. *Економіка та держава*. 2012. №5. С. 74–79.
- Литюга Ю. В. Управління ризиками логістичної системи підприємства: сутність, оцінювання, методи. *Ефективна економіка*. 2017. № 6. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5646>.
- Маргіта Н. О. Концептуальні засади управління ризиком в логістичній системі підприємства. *Вісник Національного університету "Львівська політехніка"*. 2014. № 789. С. 84–91.
- Реміга Ю. С. Проблеми забезпечення безпеки доставки вантажів в умовах зростаючих ризиків. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2015. № 4. С. 137-140.
- Remyha Y., Pozniak O. A theoretical approach to the formation of subjects' interaction in supply chains at risks conditions. *Baltic Journal of Economic Studies*. 2018. vol. 4, No. 2. p. 198-208.

### REFERENCES

- Bayeva, O. I., Vasyli'chenko, O. O. (2018). Osoblyvosti upravlinnya ryzykamy v lohistytsi zovnish'oeconomichnoyi diyal'nosti. *Mukachivs'kyi Derzhavnyi universytet*. 18, 17-21. [in Ukrainian].
- Vitlinskyj, V. V. and Skitsko, V. I. (2013). Conceptual framework for modeling and management of logistic risk of the enterprise. *Problemy ekonomiky*, 4, 246–253. [in Ukrainian].
- Hryshko, V. V. and Hunchenko, M. V. (2016). System analysis of risks in logistics activity of the industrial enterprise. *Naukovyj visnyk Mizhnarodnoho humanitarnoho universytetu. Seriya: Ekonomika i menezhment*, 17, 54–58. [in Ukrainian].
- Kondratenko, N. O. and Lobashov, O. O. (2012). Management tools and methods for risk assessment in logistic systems. *Komunal'ne hospodarstvo mist*, 102, 343–350. [in Ukrainian].
- Kryvoviazuk, I. V. (2012). *Upravlinnia nadijnistiu lohistychnoi systemy pidpryemstva*, Manuscript, Lviv, Ukraine. 190 p. [in Ukrainian].
- Kulyk, Y. M. (2012). Forming the model of management of risk situations for ensuring the reliability of logistics system of the enterprise. *Ekonomika ta derzhava*, 5, 74–79. [in Ukrainian].
- Lytyuha, Yu. V. (2017). Upravlinnya ryzykamy lohistychnoyi systemy pidpryemstva: sutnist', otsynuyannya, metody. *Efektivna ekonomika*, 6. Retrieved from: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5646> [in Ukrainian].
- Marhita, N. O. (2014). Kontseptual'ni zasady upravlinnya ryzykom v lohistychniy systemi pidpryemstva. *Visnyk Natsional'noho universytetu "Lvivs'ka politekhnika"*, 789, 84–91. [in Ukrainian].
- Remyha, Yu. S. (2015). Problemy zabezpechennya bezpeky dostavky vantazhiv v umovakh zrostayuchykh ryzykiv. *Naukovyy visnyk Uzhhorods'koho natsional'noho universytetu*, 4, 137-140. [in Ukrainian].
- Remyha, Yu., Pozniak, O. (2018). A theoretical approach to the formation of subjects' interaction in supply chains at risks conditions. *Baltic Journal of Economic Studies*, 4 (2), 198-208.