

ОЦІНКА ВТРАТ РЕСУРСНОГО ПОТЕНЦІАЛУ В ПРОЦЕСІ УПРАВЛІННЯ КОМЕРЦІЙНИМ РИЗИКОМ ПІДПРИЄМСТВ ТОРГІВЛІ

Н. С. Краснокутська, доктор економічних наук; В. М. Лачкова

Питання ефективного розвитку підприємств торгівлі прямо залежать від їх здатності адаптуватися до умов невизначеності здійснення комерційної діяльності та мінімізувати спричинені нею ризики. Така здатність значною мірою зумовлюється обізнаністю керівників і менеджерів підприємств галузі з підходами та методами визначення можливих втрат ресурсів, які зумовлюють недоотримання підприємствами прибутку. Досвід практичної діяльності свідчить, що розуміння важливості визначення ресурсних втрат не призводить до автоматичного впровадження функції управління комерційними ризиками через труднощі методичного, інформаційного та організаційного характеру. Тому проблема розвитку методології управління комерційними ризиками підприємств торгівлі сьогодні постає досить гостро.

У ході вивчення сучасної теорії та практики роботи з комерційними ризиками було виявлено певний інтерес науковців до питань вимірювання величини втрат, що зумовлюють виникнення ризикових ситуацій. М. Арустамов [1], Н. Катілова, Е. Сорін [2], О. Горячова [3], О. І. Громов [4], Дж. Девіс, М. Фінлей [5] та інші автори [6–9] розглядали ті чи інші аспекти оцінки комерційних ризиків на основі втрат ресурсів, але здебільшого в банківській сфері. На жаль, банківська діяльність і ризики, що їй притаманні, кардинально відрізняються від комерційної діяльності підприємств торгівлі, що не дозволяє використати існуючі рекомендації з визначення величини операційних, кредитних або процентних ризиків для підприємств галузі. Через такий стан досліджуваної проблеми необхідно поступово та обміркова-

но розвивати підходи до формування системи оцінки комерційних ризиків.

Метою статті є ідентифікація та формування системи оцінки втрат ресурсного потенціалу, які зумовлюють виникнення ситуацій комерційного ризику на підприємствах торгівлі.

Узагальнюючи накопичений досвід застосування принципів управління ризиками в різних сферах діяльності, зазначимо, що розробка такої системи має ґрунтуватися на певних правилах і вимогах. М. Арустамов, Н. Катілова, Е. Сорін, Л. Кузавкова, А. Молвинський пропонують до таких правил виділяти обов'язкову прив'язку оціночних показників до конкретних об'єктів ризику, їх випереджальний характер, що дозволить здійснювати сценарне прогнозування на їх основі, а також їх чутливість до втрат і до процесів [1, 2, 8, 9]. Зважаючи на те, що той чи інший показник, якщо він дійсно пов'язаний з конкретним об'єктом ризику, апіорі буде свідчити або про втрати, або про недосконалість процесів, яка в кінцевому рахунку, теж призводить до втрат, вважаємо, що вимога чутливості є лише деталізацією вимоги зв'язку з об'єктом ризику.

Погоджуючись загалом із наведеним переліком, О. Горячова серед головних вимог до побудови системи показників оцінки операційного ризику за величиною ресурсних втрат називає також їх зрозумілість для менеджменту [3]. Така вимога, на нашу думку, є надзвичайно важливою, оскільки саме менеджери будуть працювати з показниками ризику та приймати рішення на їх основі. Будь-які неточності та непорозуміння із вхідною інформацією або методикою розрахунку спричинять, відповідно, помилки та додаткові втрати часу та прибутку.

Акцентуючи увагу на легкості розуміння, Дж. Девіс, М. Фінлей, Т. МакЛенаген, К. Тейлор вважають також, що доцільно перевіряти показники втрат на відповідність критерію ефективності [5, 7]. Ідеальні системи показників, зазначають дослідники, мають бути ефективні для відстеження ризиків, тобто мають бути «вимірюваними в певні моменти часу, більшою мірою тяжіти до об'єктивних оцінок, ніж до суб'єктивних суджень, відстежувати хоча б один аспект профілю втрат і пропонувати корисну управлінську інформацію» [4, с. 7].

Для розвитку існуючих вимог і правил до формування системи оцінки ресурсних втрат, на нашу думку, необхідно розширити їх список за рахунок включення вимоги кількісного виміру, що дозволить забезпечити їх порівнянність у часі та просторі. Узагальнюючи існуючі підходи та висловлені пропозиції, ми розробили систему критеріїв оцінки втрат ресурсного потенціалу у ситуаціях комерційного ризику підприємств торгівлі (табл. 1).

Спираючись на розроблені критерії, наступним етапом дослідження стало визна-

Таблиця 1

Система критеріїв формування ключових індикаторів комерційних ризиків підприємств торгівлі

Критерії оцінки ресурсних втрат у ситуаціях комерційного ризику підприємств торгівлі				
Зв'язок із конкретним об'єктом ризику	Предикативність	Ефективність	Зрозумілість	Вимірюваність і порівнянність
Показники мають характеризувати втрати для конкретних об'єктів, які піддані комерційному ризику – товарів, клієнтів, замовлень, постачальників тощо	Показники мають дозволяти прогнозувати несприятливі події та запобігати втратам або недосконалому здійсненню комерційних операцій унаслідок виникнення таких подій	Показники мають забезпечувати менеджів цінною інформацією, яка має переважно об'єктивний характер і дозволяє своєчасно відстежити втрати	Показники мають бути зрозумілі у розрахунках і прийнятті рішень без приведення їх у суб'єктивні судження	Показники мають бути кількісно вимірюваними з необхідною точністю та порівнюваними у часі та за аналогічними об'єктами комерційних ризиків інших підприємств

чення можливих втрат ресурсного потенціалу за сферами комерційної діяльності підприємств торгівлі.

Основними втратами під час закупівельної діяльності є матеріальні, нематеріальні, фінансові та трудові втрати. Матеріальні витрати в першу чергу стосуються втрат, пов'язаних із порушеннями умов замовлень, що стосуються фізичного обсягу закупівель. Тобто об'єктом такого ризику або експозицією комерційних ризиків є товари. Як ключові показники комерційного ризику для об'єкта «товари» на підприємствах торгівлі ми пропонуємо використовувати такі показники: кількість невиконаних замовлень (наприклад, через неналежне оформлення угод, несумлінність постачальників або персоналу), кількість повернень товарів через неналежну комплектацію партій закупівель, кількість бракованих товарів.

Нематеріальні втрати під час закупівельної діяльності безпосередньо пов'язані із

втратами довіри до підприємства як надійного партнера, а також нестачею інформації про товарні ринки. Відповідно, об'єктами комерційних ризиків є ділова репутація торговельного підприємства та його інформаційні ресурси. На відміну від товарів, такі об'єкти досить складно виміряти у вартісних показниках, а отже, і вибір для них ключових індикаторів ризику ускладнюється через переважну суб'єктивність їх характеристик. Тим не менш, вважаємо, що певну корисність для прийняття управлінських рішень будуть становити такі показники: кількість порушень угод про закупівлі з боку підприємства роздрібною торгівлю; плинність постачальників; кількість невикористаних джерел інформації (різниця між можливими джерелами інформації та доступними джерелами).

Безпосередні фінансові втрати внаслідок виникнення ситуацій комерційного ризику в закупівельній діяльності пов'язані із вартіс-

тю товарів, які є предметом угод закупівель. Тобто вартість товарів, з одного боку, є джерелом цінних ризиків на цьому етапі створення цінності в торгівлі, а з іншого – є об'єктом ризику, який зазнає втрат. Зважаючи на те, що зменшення вартості закупівель за незмінного їх обсягу позитивно впливає на фінансові результати підприємства роздрібною торгівлі, індикатором ризику за цим аспектом може бути тільки зростання закупівельної вартості товарів.

Об'єктом ризику, наслідком виникнення якого можуть бути трудові втрати, є персонал підприємства роздрібною торгівлі, зайнятий у сфері закупівель. Відповідно, показниками комерційного ризику, пов'язаного із компетентністю персоналу, ми пропонується обрати плінність персоналу, кількість неефективно відпрацьованого часу та кількість помилок, пов'язаних із оформлення і укладанням угод.

Якщо процес транспортування має ознаки комерційних операцій, транспортні ризики підприємства торгівлі слід враховувати під час управління його комерційними ризиками, а також аналізувати та оцінювати. Основні матеріальні втрати під час виникнення транспортних ризиків пов'язані із товарами, які є предметом постачань. Відповідно ключовим індикатором таких ризиків, на нашу думку, має бути обсяг товарних втрат під час транспортування.

Дотримуючись логіки виділення об'єктів комерційного ризику під час здійснення закупівельної діяльності, зазначимо, що основними об'єктами ризику, що зумовлює нематеріальні втрати в цій сфері, є також ділова репутація та інформація. Але, на відміну від закупівель, про ступінь довіри до торговельного підприємства як партнера буде свідчити плінність не постачальників, а перевізників.

Дійсно, стабільна співпраця з усталеним колом перевізників зменшує витрати торговельного підприємства не тільки на транспортні послуги, але й на ринкові дослідження, що в кінцевому підсумку відбивається на показниках його фінансових результатів. Нестача або неповнота інформації призводять до використання неефективних схем постачання, що, в свою чергу, спричиняє зростання транспортних витрат і собівартості товарів. Як ключові індикатори такого ризику ми пропонуємо об-

рати плінність перевізників, кількість порушених угод і кількість невикористаних джерел інформації.

Фінансові втрати в процесі транспортування товарів зумовлені зростанням вартості транспортних послуг або штрафними санкціями до підприємства роздрібною торгівлі через невиконання договірних умов. Оскільки останні, якщо вони все ж таки застосовуються, в будь-якому випадку збільшують вартість транспортування, то ключовим індикатором комерційного ризику за цим аспектом є зростання вартості транспортування.

Показниками, які будуть свідчити про трудові втрати в цій сфері комерційної діяльності, пропонується обрати кількість неефективно відпрацьованого часу та кількість помилок персоналу, зайнятого організацією доставки товарів на торговельне підприємство.

Наступною групою комерційних ризиків є ризики продажу (реалізації) товарів, які також пов'язані з матеріальними, нематеріальними, фінансовими та трудовими втратами. Хоча об'єктами таких втрат також можуть бути товари, їх вартість, репутація, інформація та персонал, але їх виникнення відбувається в процесі взаємодії не з постачальниками або перевізниками, а з кінцевими покупцями товарів, що зумовлює специфіку ключових індикаторів ризику продажу товарів.

Незважаючи на те, що ризики післяпродажного та сервісного обслуговування мають більшою мірою суб'єктивний характер, у цій сфері комерційної діяльності матеріальні втрати виникають внаслідок, наприклад, пошкоджень товарів під час їх доставки покупцеві. Особливим об'єктом комерційних ризиків у сфері обслуговування є репутація торговельного підприємства, яка в цій сфері безпосередньо залежить від якостей і компетентності обслуговуючого персоналу. Навіть однієї послуги, яка залишила клієнта незадоволеним, достатньо для того, що цей клієнт не зробив більше жодного замовлення на підприємстві торгівлі, а останнє, в свою чергу, недоотримало прибутку. Тому аналіз і моніторинг якості та своєчасності надання послуг потребує особливо уважного ставлення до скарг клієнтів і надання вчасних пояснень або компенсацій, а також відстеження готовності та спромож-

ності персоналу працювати безпосередньо з клієнтами так, щоб не завдати шкоди іміджу торговельного підприємства.

Отже, запропонована система оцінки втрат ресурсного потенціалу у процесі управління комерційним ризиком враховує як види комерційної діяльності в торгівлі (закупівельну, транспортну, реалізацію товарів і сервісну), так і види можливих втрат (матеріальних, нематеріальних, фінансових і трудових) через виникнення ситуацій комерційного ризику. Своєчасний моніторинг таких втрат дозволить запобігти зростанню рівня ризиків і мінімізувати їх розмір у майбутньому, забезпечивши підґрунтя для збереження або підвищення прибутку від операційної діяльності торговельних підприємств.

ЛІТЕРАТУРА

1. Арустамов М. А. Разработка системы ключевых индикаторов по основным рискам / М. А. Арустамов // Российское предпринимательство. – 2007. – № 5. – Вып. 1 (90). – С. 44–48.
2. Катилова Н. В. Практика ключевых индикаторов для операционных рисков / Н. В. Катилова, Э. Сорин // Управление финансовыми рисками. – 2006. – № 2. – С. 86–100.
3. Горячева Е. А. Использование ключевых индикаторов риска в системах управления операционным риском / Е. А. Горячева // Информационные технологии в бизнесе : VI междунар. конф., 9–11 июня 2010 г. – С.Пб. : СПбГУЭФ, 2010. – С. 128–134.
4. Громов А. И. Ключевые индикаторы риска как инструмент управления информационными рисками в информационных технологиях / А. И. Громов, А. Ю. Рогова, А. В. Ратушин // Информационные технологии в проектировании и производстве. – 2010. – № 4. – С. 3–8.
5. Davies J. Key risk indicators – their role in operational risk management / J. Davies, M. Finlay, T. McLenaghan, D. Wilson // Proceedings of the ARM and Risk Business International. – Prague, 2006. – P. 1–32.
6. Банковские риски: оценить, управлять, контролировать: аналитическая записка // Управление рисками в России [Электронный ресурс] : Междунар. форум, 12–13 окт. 2005 г. : тезисы докл. – Режим доступа: <http://www.risk-manage.ru/2005/materials/Risk-Bank.pdf>. – Назва з титул. екрана.
7. Taylor C. Composite Indicators: Reporting KRIs to Senior Management / C. Taylor // The RMA Journal. – 2006. – April. – P. 16–20.
8. Кузавкова Л. В. Система базового индикатора как метод управления банковским операционным риском / Л. В. Кузавкова, Л. И. Кругляк // Интеграция России в мировую экономику. – 2010. – № 3. – С. 230–235.
9. Молвинский А. В. Как разработать систему ключевых показателей деятельности [Электронный ресурс] / А. В. Молвинский. – Режим доступа: <http://www.gaap.ru>. – Назва з титул. екрана.

УДК 65.011.3:339.37

ФОРМУВАННЯ КОНЦЕПЦІЇ ІНТЕГРОВАНОГО УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА

В. А. Гросул, доктор економічних наук; С. В. Артеменко

Маркетинговий потенціал є дієвою рушійною силою, спрямованою на забезпечення ефективного розвитку торговельних підприємств. Узгоджена ефективна взаємодія маркетингового потенціалу із сегментом ринку та споживачами є конкурентною довгостро-

ковою перевагою будь-якого торговельного підприємства, відбувається шляхом реалізації концепції. Саме тому актуальним є дослідження питань обґрунтування концептуального підходу до управління маркетинговим потенціалом.