

УДК 339

Кучмєєв О. О.

Відкритий міжнародний університет розвитку людини «Україна»

### ВПЛИВ РИЗИКІВ ЛОГІСТИЧНИХ СИСТЕМ ТОРГОВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ НА ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ЇХ ДІЯЛЬНОСТІ

У статті охарактеризовано значення логістики в діяльності торговельних підприємств, наведено можливі ризики в логістичних системах торговельних підприємств, описано напрям їх дослідження та рекомендації щодо створення системи управління логістичними ризиками торговельного підприємства, висвітлено сутність ризик-менеджменту та його значення в діяльності торговельних підприємств, запропоновано порядок прийняття управлінських рішень щодо вибору методів управління логістичними ризиками на торговельних підприємствах.

**Ключові слова:** логістика, ризик, ефективність, торговельне підприємство, логістична система.

**Постановка проблеми.** Сьогодні комерційні відносини у сфері торгівлі формуються в умовах жорсткої конкуренції, невизначеності та нестійкості ринкового середовища. Для того щоб досягти успіху в торговельній діяльності, вже недостатньо використовувати лише маркетингові підходи, потрібно застосовувати сучасні високоефективні способи й методи управління потоковими процесами. Найпрогресивнішим науково-прикладним напрямом у цій галузі є логістика.

Зацікавленість, що збільшується з боку торговельних підприємств до логістики, зумовлена потенційними можливостями підвищення ефективності функціонування матеріалопровідних сис-

тем. Практика показує, що торговельні компанії, які використовують логістику, досягли переваги перед конкурентами та значно збільшили прибуток за рахунок зниження витрат, пов'язаних зі скороченням виробничих витрат в галузі ресурсного потенціалу [2]. Підрахунки фахівців показали, що скорочення логістичних витрат на 1% еквівалентне близько 10% збільшення обсягів продажу. Судячи з наведених показників, можемо впевнено говорити про важливість правильної, компетентної, освіченої організації логістичних процесів торговельного підприємства.

Однак зазначимо, що логістична система торговельних підприємств перебуває під впливом ризи-

ків, які супроводжують функціонування будь-якого ринкового суб'єкта торговельної діяльності. Під логістичним ризиком розуміють небезпеку виникнення затримки в роботі ланцюга постачання, зрив постачання або порушення в роботі однієї чи декількох ланок ланцюга.

До найпоширеніших ризиків належать логістичні ризики, пов'язані з виконанням відповідних логістичних функцій під час виробництва, зберігання, маркування й упакування, консолідації та подрібнення, транспортування різними видами транспорту, документування, розрахування, розподілення тощо.

У логістиці досі діяльність з виявлення, ідентифікації та оцінювання ризиків не набула достатнього розвитку. Рішення про конкретні дії для захисту та зменшення ризику можуть бути деталізовані тільки в разі глибокого вивчення й аналізу ситуації ризику, які відбуватимуться в тій чи іншій ланці ланцюга.

З огляду на наявність ризиків в будь-якій діяльності торговельного підприємства сьогодні актуально стає поява нового напрямку діяльності, а саме ризик-менеджменту, який повинен мати на меті розроблення рішення щодо зменшення величини ризику, попередження або повного його усунення.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Аналіз останніх досліджень і публікацій показує, що цією проблемою зацікавляться багато дослідників. Проблему логістичних ризиків досліджували такі науковці, як В.А. Боровкова [3], В.В. Вітлінський [4], А.І. Семенко, В.В. Сергеев [5], Г.С. Токаренко [6].

**Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми.** Проте логістика є досить молодого наукою для України, відповідно, ризики в логістичних системах торговельних підприємств ще багато в чому не вивчені, недоопрацьовані способи їх контролю чи фінансування, тому ця проблема є актуальною для подальшого вивчення та дослідження.

**Мета статті** полягає в дослідженні значення логістики в організації діяльності торговельних підприємств, ідентифікації можливих ризиків в логістичних системах торговельних підприємств, обґрунтуванні необхідності організації системи управління логістичними ризиками.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** На сучасному етапі розвитку торгівлі особливого значення набуває ризик-менеджмент, формування якого у вітчизняній практиці має особливу специфіку.

Перша особливість вітчизняного ризику-менеджменту в торговельній діяльності полягає в низькій ефективності управління ризиками, тобто відсутності комплексності в розвитку ризику-менеджменту, його другорядності в ієрархії корпоративних цінностей, епізодичності та несистемності використання.

Друга відмінна ознака полягає в його частому заміщенні страхуванням. Така політика зумовлена як зловживанням з боку страховика та збільшенням відповідного бюджету компанії, так і зниженням загальної уваги, що приділяється ризикам.

Великим торговельним підприємствам до недавнього часу було зручніше організувати власні страхові компанії. Як правило, ці страховики беруть на себе не лише захист майнових інтересів.

Третій важливий момент, що вимагає врахування, полягає в тому, що логістична система на практиці є не динамічною організацією з єдиним центром управління, а сукупністю зацікавлених сторін у вигляді багатьох ланок логістичного ланцюга з певними повноваженнями та відповідаль-

ністю і сферою компетентності. Тобто зацікавленими сторонами в логістичній системі є значна кількість логістичних ланок, з чікими інтересами та прибутком пов'язаний успіх організації та логістичної системи загалом. Ланки логістичної системи – це команда менеджерів і фахівців з певним характером власної діяльності та професійною компетентністю тощо. Ця система не дає змогу проводити поланкову диференціацію процесів у логістичному ланцюзі, а одних лише ймовірно-статистичних підходів до оцінювання ризиків недостатньо.

Четвертий важливий момент, який необхідно відзначити, полягає в тому, що під час функціонування логістичної системи учасники всіх ланок логістичного ланцюга зацікавлені в отриманні прибутку. Менеджерам логістичних ланок дано завдання збільшити цей прибуток та скоротити витрати. Питання управління ризиками, як правило, виводяться з поля концентрації уваги діяльності логістів та менеджерів до моменту настання ризикової події, витрати на усунення якої можна порівняти з прибутком за значний період.

Досить часто індивідуальні та командні орієнтири ризик-менеджерів не збігаються з командними орієнтирами топ-менеджерів та не інтегруються в загальну систему цілей торговельного підприємства. Професійна компетенція менеджерів і ризик-менеджерів вступає в протиріччя з компетентністю організації як зацікавленої сторони.

Для побудови ефективної системи управління ризиками в діяльності торговельних підприємств необхідно чітко визначити сам предмет управління, а саме ризик. Відома досить велика різноманітність визначень цього поняття, тому дуже важливим є факт його однозначного розуміння та документальної фіксації.

Отже, під ризиком розумітимемо можливість виникнення несприятливої ситуації або невдалого результату виробничо-господарської, фінансової чи іншої діяльності організації. Необхідно відзначити, що основними причинами виникнення ризику є не лише статистична можливість появи несприятливої ситуації, але й ще три інші чинники зовнішнього та внутрішнього логістичного середовища, такі як невизначеність, випадковість, протидія.

Невизначеність – це сума обставин, які можна передбачити заздалегідь, але не можна визначити те, як сильно вони вплинуть на підсумкові показники логістичної діяльності. Цей чинник часто ігнорується під час оцінювання ризику, але його вплив на результати діяльності може бути досить значним.

Випадковість – це сума обставин, які виникають незалежно від загальної ситуації і, як правило, під впливом чинників зовнішнього середовища. Наприклад, ситуація, що склалася взимку 2013 р. в порту Одеси, коли температура повітря опустилась до неочікувано низького рівня, через що судна не могли увійти до порту. Ця ситуація призвела до невідправлених контейнерів, недоотриманої сировини, непередбачених витрат, збитків, зупинених виробництв [4, с. 127]. Звичайно, менеджерам і логістам організацій, які одержують або відправляють вантажі в порту Одеси, відомо, що через низький температурний режим можуть виникати складнощі, але не очікувались такі масштаби проблеми. Для однієї ж київської кондитерської компанії невизначеність погодних умов (перебування в порту морських суден з вантажем у момент морозів) посилювалося чинником випадковості, а саме відсутністю страхових запасів сировини на виробничих складах у Києві [4, с. 135].

Протидія – це навмисний опір обставинам та учасникам логістичного процесу під час його виконання. Наявність протидії – це не лише ворожі підступи. До цього фактору належать вмілі дії конкурентів, що використовують обставини, які склались, у своїх інтересах, дії контрагентів або третіх осіб, які виконують або не виконують умови договору.

Наприклад, основний постачальник упаковки світового рівня на три місяці пішов з ринку, бо здійснивав технологічне переоснащення виробництва. Логістичні служби цієї компанії для безперервного задоволення потреб споживачів у продукції збільшили запаси своїх контрагентів на весь період власного технологічного переоснащення. Проте тимчасовою відсутністю цієї компанії на ринку скористався один з великих українських холдингів, а саме постачальник сировини для аналогічної упаковки. Цей холдинг зареєстрував до цього часу дочірню українську компанію з подібним профілем діяльності. Скориставшись наявними матеріальними та адміністративними ресурсами, холдинг провів потужну рекламну кампанію та запропонував на ринок упаковку, тобто аналогічну продукцію за порівняно низькими цінами. Споживачі упаковки протягом трьох місяців відсутності міжнародної компанії перебудували свої ланцюги закупівель та виробництва під нового постачальника упаковки. Отже, коли європейський виробник повернувся на ринок, всі його клієнти перейшли до конкурента. Згодом холдинг продав дочірню компанію як непрофільну. Але європейська компанія, незважаючи на значні докладені зусилля, так і не змогла повернутися на ринок [4, с. 147].

Відповідно, під час функціонування логістичної системи вказані чинники впливають на всю сукупність логістичних ланок, зокрема персонал організацій з певним характером власної діяльності, професійною компетенцією та певною реакцією на ризикові події.

У будь-якого менеджера або керівника є певний багаж досвіду й знань, певна сфера компетенції та свій погляд на ризик, але цей погляд не завжди є об'єктивним. Досить часто топ-менеджери та підприємці недооцінюють важливість управління логістичними ланцюгами поставок та оцінки ризиків у логістиці, не виділяючи особливих проблем.

Як узагальнюючий приклад ставлення менеджерів до проблем ризиків наведемо результати опитування, проведеного експертами Асоціації менеджерів і журналу «Фінансовий директор» [2]. Опитували в два етапи:

1) на сайті журналу «Фінансовий директор» було опубліковане питання «Як ваша компанія оцінює ризики?»;

2) було проведене вибіркове експертне анкетування більше ста керівників провідних українських компаній з Києва та дванадцяти регіонів України.

На першому етапі 46% респондентів відповіли, що в їх компанії менеджери оцінюють ризики, враховуючи свій досвід і знання; 22% – ризики взагалі не оцінюються; 16% – використовуються формалізовані процедури оцінювання ризиків; 11% – застосовуються всі наведені методи, лише 3% звертаються для оцінювання ризиків до сторонніх експертів. Тобто лише третина учасників опитування враховує чинник ризику.

На другому етапі половина учасників опитування відзначила, що під час оцінювання ризиків вони використовують цілий комплекс методів, а саме накопичені знання й досвід своїх менеджерів, оцінки сторонніх експертів, а також формалізовані процедури оцінки ризиків. При цьому 17% компа-

ній використовують формалізовані процедури оцінювання ризиків; 33% керівників відзначають, що менеджери компанії оцінюють ризики, враховуючи лише свій досвід і знання, що означає відсутність у них системного підходу та формалізованих процедур.

Важливо відзначити, що менеджери компанії і навіть ризик-менеджери не завжди могли впевнено відповісти, в чому полягають формалізовані процедури оцінювання ризиків, яким є характер їх особистої підзвітності. Така тенденція підкреслює розмитість встановлених у компаніях цілей, відсутність посадових умінь і завдань, дисперсію професійної компетенції співробітників.

Відмінності в результатах першого та другого етапів пояснюються тим, що в межах експертного дослідження були опитані керівники найбільш сучасних та успішних компаній, що займають провідні позиції в різних рейтингах, а респондентів, опитаних на сайті, неможливо проконтролювати. Очевидно, що серед них було більше представників підприємств середнього рівня, де управління ризиками здійснюється поки що несистемно, а то й не здійснюється взагалі. Також ставлення до ризиків зумовлює характер продукції, що випускається.

Наприклад, механізм управління ризиками в ланцюгах постачань алмазів ЗАТ АК «АЛРОСА» південно-африканському діамантовому гіганту «De Beers» перебуває на дуже високому рівні. До того ж вартість продукту, що експортується, у цій логістичній системі відповідна, а досвід спільної діяльності партнерів перевищує 45 років. Характер продукції та вартість вантажної одиниці впливають на ступінь уваги до ризиків.

Компанії «De Beers» і «АЛРОСА» – найбільші у світі виробники алмазів. На частку «De Beers» припадає близько 40% ринку, «АЛРОСА» займає приблизно 25%, ще 10% ділять між собою «Rio Tinto» і «ВНР Billiton». «АЛРОСА» – найбільший постачальник неограничених алмазів для «De Beers». Перший контракт на продаж радянських алмазів «De Beers» був підписаний у 1959 р. З 1960 р. почалися регулярні продажі алмазів на основі систематично поновлюваних угод. Фіксований щорічний обсяг постачань алмазів «АЛРОСА» на адресу «De Beers» здійснюється на суму \$800 млн. Тому за таких обсягів система управління ризиками під час постачань алмазів продумана до найменших дрібниць [4, с. 256].

Неочікуваними були відповіді на питання «Які чинники становлять найбільший ризик для нормальної і планомірної діяльності компанії?». Як джерела максимального ризику 60% респондентів назвали людський чинник (помилки своїх співробітників), 30% відзначили недобросовісність ділових партнерів, 10% – стихійні лиха та інші чинники. Практично ніхто не називав такі чинники зміни зовнішнього середовища, як зміна попиту на продукцію та цінової кон'юнктури, діяльність конкурентних організацій, загальний розвиток цього сегменту продукції на ринку [4, с. 264].

Подібна реакція на опитування свідчить про те, що, можливо, його учасники не зовсім правильно орієнтуються в понятті «управління ризиками», або управління ними в цих організаціях не відповідає сучасному рівню. Більшість керівників, розуміючи, що найбільший ризик для роботи їх компанії становлять помилки співробітників, під час оцінювання цих ризиків поклалися лише на досвід і знання менеджерів.

Важливо відзначити, що фактично всі учасники опитування підтвердили, що ефективність діяльності організації істотно вища в разі:

1) використання формалізованих методів оцінювання ризиків;

2) прийняття керівництвом або власниками фіксованої політики управління ризиками [4, с. 275].

Отже, керівнику або власнику організації дуже важливо зрозуміти, які наслідки можуть принести йому ризики, та прийняти відповідне рішення.

З огляду на вищезазначене можемо запропонувати такий порядок прийняття управлінських рішень щодо вибору методів управління логістичними ризиками на торговельних підприємствах.

Значимість ризику в логістичній системі на торговельному підприємстві з точки зору необхідності впливу на нього можна запропонувати розраховувати за допомогою індексу логістичного ризику, який визначається в абсолютних величинах в діапазоні від 1 до 100. У теорії ризику такий індекс розраховується як добуток величини очікуваних витрат ( $P_{об}$ ) та ймовірності їх виникнення ( $I_{в}$ ):

$$I_{лр} = P_{об} * I_{в}.$$

Вибір методу управління ризиками в логістичній системі на торговельному підприємстві пропонується проводити на основі порівняння величини індексу логістичного ризику до та після впровадження методу ( $I_{л_д}$ ,  $I_{л_п}$ ) з урахуванням витрат на таке впровадження ( $Ввпр$ ):

$$I_{л_д} - (I_{л_п} + Ввпр) \geq 0.$$

Отже, рівень ризику в логістичній системі торговельного підприємства можна запропонувати визначати в такому порядку.

1) Визначення рівня логістичного ризику за розміром втрати очікуваного операційного прибутку за шкалою: мінімальний (10%), низький (10–40%), середній (60–40%), високий (60–90%), критичний (більше 90%).

2) Експертна оцінка ймовірності витрат операційного прибутку за шкалою: «втрати майже немож-

ливі» – 0,1; «втрати малоймовірні (невисока ймовірність)» – 0,2; «втрати ймовірні» – 0,3–0,5; «висока ймовірність» – 0,5–0,7; «втрати майже неминучі (надзвичайно висока ймовірність)» – 0,7–0,9.

3) Вибір типу методів управління логістичними ризиками за матричною моделлю «Рівень очікуваних витрат ОП \* Ймовірність витрат ОП»: ухилення від ризику, локалізація ризику, дисипація ризику, компенсація ризику, прийняття ризику.

4) Прийняття рішення щодо впровадження методу управління логістичними ризиками.

5) Вибір методу управління ризиками в логістичній діяльності торговельного підприємства на основі порівняння величини індексу логістичного ризику до та після впровадження вибраного методу ( $I_{л_д}$ ,  $I_{л_п}$ ) з урахуванням витрат на таке впровадження ( $Ввпр$ ):

$$I_{л_д} - (I_{л_п} + Ввпр) \geq 0.$$

6) Контроль реалізації управлінського рішення та моніторинг його ефективності.

**Висновки.** Отже, рішення про конкретні дії для захисту та зменшення (збільшення) ризику в діяльності торговельних підприємств повинні бути деталізовані під час глибокого вивчення й аналізу ситуації ризику, які можливі в майбутньому та в теперішньому часі.

Значимість ризику в логістичній системі на торговельному підприємстві з точки зору необхідності впливу на нього запропоновано розраховувати за допомогою індексу логістичного ризику. Вибір методу управління ризиками в логістичній системі на торговельному підприємстві пропонується проводити на основі порівняння величини індексу логістичного ризику до та після впровадження методу з урахуванням витрат на таке впровадження.

До перспективних напрямів дослідження із зазначеного питання можна віднести дослідження моделювання системи управління ризиками в логістичних системах торговельних підприємств.

Таблиця 1

Матриця вибору типу методів управління логістичними ризиками торговельного підприємства

Рівень очікуваних витрат операційного прибутку	Ймовірність витрат операційного прибутку				
	Втрати майже неможливі (0,1)	Втрати малоймовірні (невисока ймовірність) (0,2)	Втрати ймовірні (0,3–0,5)	Висока ймовірність (0,5–0,7)	Втрати майже неминучі (надзвичайно висока ймовірність) (0,7–0,9)
Мінімальний (10%)	Прийняття ризику			Компенсація ризику	
Низький (10–40%)	Прийняття ризику				
Середній (40–60%)	Прийняття ризику	Компенсація; дисипація ризику			Компенсація; ухилення від ризику
Високий (60–90%)	Компенсація; дисипація ризику	Компенсація; дисипація ризику	Локалізація; дисипація ризику		Локалізація; ухилення від ризику
Критичний (більше 90%)	Компенсація; дисипація ризику	Компенсація; дисипація ризику	Локалізація; ухилення від ризику	Ухилення від ризику	

Джерело: укладено автором за джерелами [3; 6]

Таблиця 2

Методи управління логістичним ризиками на торговельних підприємствах

Тип методів управління логістичним ризиком	Види методів управління логістичним ризиком на торговельних підприємствах
Ухилення	Відмова від ненадійних партнерів; страхування; пошук гарантів; лімітування; впровадження систем контролю та часткового дублювання функцій у відповідальних ланках логістичної діяльності.
Локалізація	Аутсорсинг, розукрупнення.
Дисипація	Диверсифікація, яка передбачає збільшення різноманітності видів діяльності, ринків збуту або каналів поставок.
Компенсація	Стратегічне планування; прогнозування та моніторинг стану зовнішнього середовища; прогнозування та моніторинг товарних ринків; активний маркетинг; гнучка цінова політика; самострахування за рахунок створення товарного, фінансового, кадрового резервів; впровадження програм підготовки та мотивації персоналу.
Прийняття	Самострахування, яке полягає в резервуванні підприємством частини фінансових ресурсів для покриття можливих збитків від ризику.

Джерело: укладено автором за джерелами [4; 6]



**Список використаних джерел:**

1. Механизмы управления рисками в логистике // Бизнес-образование онлайн. URL: <http://www.bizeducation.ru/library/log/basic/3/risk.htm>.
2. Логистика в малом бизнесе // Дистанционный консалтинг. URL: <http://www.dist-cons.ru/modules/logistic/section1.html>.
3. Боровкова В.А. Управление рисками в торговле. Санкт-Петербург: Питер, 2014. 288 с.
4. Вітлінський В.В., Великоіваненко В.В. Ризикологія в економіці та підприємстві. Київ: КНЕУ, 2017. 480 с.
5. Семенко А.И., Сергеев В.И. Логистика. Основы теории. Санкт-Петербург: Союз, 2006. 544 с.
6. Токаренко Г.С. Методы управления рисками в компании. Финансовый менеджмент. 2016. № 4. С. 130–143.

**Кучмеев А. А.**

Открытый международный университет развития человека «Украина»

**ВЛИЯНИЕ РИСКОВ ЛОГИСТИЧЕСКИХ СИСТЕМ ТОРГОВЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ  
НА ПОВЫШЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ ИХ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ**

**Резюме**

В статье охарактеризовано значение логистики в деятельности торговых предприятий, приведены возможные риски в логистических системах торговых предприятий, описаны направления их исследования и рекомендации по созданию системы управления логистическими рисками торгового предприятия, освещены сущность риск-менеджмента и его значение в деятельности торговых предприятий, предложен порядок принятия управленческих решений по выбору методов управления логистическими рисками на торговых предприятиях

**Ключевые слова:** логистика, риск, эффективность, торговое предприятие, логистическая система.

**Kuchmeev O. O.**

Open International University Human Development “Ukraine”

**INFLUENCE OF RISKS OF LOGISTIC SYSTEMS OF TRADE ENTERPRISES  
ON EFFICIENCY RISE THEIR ACTIVITIES**

**Summary**

The significance of logistics in the activity of the enterprises of the enterprises is described, the potential risks in the logistic systems of trading enterprises are described, the direction of their research and recommendations on creation of the system of management of logistic risks of a trading enterprise are described, the essence of risk management and its importance in the activity of trading enterprises are highlighted, the procedure of making managerial decisions concerning the choice of methods of management of logistic risks at trade enterprises is offered.

**Key words:** logistics, risk, efficiency, trade enterprise, logistic system.