

Кучмєєв О.О.,
кандидат психологічних наук,
доцент кафедри фінансів та банківської справи,
Відкритий міжнародний університет розвитку людини «Україна»

ОСОБЛИВОСТІ ІДЕНТИФІКАЦІЇ ТА ОЦІНЮВАННЯ РИЗИКІВ У ПРОЦЕСІ ФОРМУВАННЯ ЛОГІСТИЧНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВОМ ОПТОВОЇ ТОРГІВЛІ

Кучмєєв О.О. Особливості ідентифікації та оцінювання ризиків у процесі формування логістичної стратегії підприємством оптової торгівлі. Стаття присвячена особливостям формування логістичної стратегії підприємством оптової торгівлі як засобу підвищення конкурентоспроможності на споживчому ринку України. Загострено увагу на логістичних ризиках як важливому чиннику, що має значний вплив на формування та реалізацію логістичної стратегії. Наведено основні етапи управління, класифікацію та головні сучасні методи оцінки логістичних ризиків підприємств оптової торгівлі, запропоновано використання методу оцінювання логістичних ризиків, що передбачає побудову «Карти ризиків» і дає змогу оцінити ймовірність та значущість кожного з ризиків на етапі прийняття управлінських рішень щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Ключові слова: логістична стратегія, логістичні ризики, підприємства оптової торгівлі, методи оцінювання ризиків, класифікація логістичних ризиків.

Кучмеев А.А. Особенности идентификации и оценки рисков в процессе формирования логистической стратегии предприятием оптовой торговли. Статья посвящена особенностям формирования логистической стратегии предприятием оптовой торговли как средства повышения конкурентоспособности на потребительском рынке Украины. Автором заострено внимание на логистических рисках как важном факторе, который значительно влияет на формирование и реализацию логистической стратегии. Приведены основные этапы управления, классификация и современные методы оценки логистических рисков предприятий оптовой торговли, предложено использование метода оценки логистических рисков, который предполагает построение «Карты рисков» и позволяет оценить вероятность и значимость каждого из рисков на этапе принятия управленческих решений по повышению конкурентоспособности предприятия.

Ключевые слова: логистическая стратегия, логистические риски, предприятия оптовой торговли, методы оценки рисков, классификация логистических рисков.

Kuchmyeyev O.O. Features of identification and risk assessment in the process of formation of the logistics strategy of the wholesale trade enterprise. The article is devoted to the formation peculiarities of logistic strategy of the wholesale company as a means of improving the competitiveness of the consumer market of Ukraine. The author focuses attention on the logistic risks as like an important factor of having a significant influence on the formation and implementation of the logistics strategy. The article describes the basic stages of risk management, classification and modern methods of logistics risks' evaluation of wholesalers, proposed to use the method of assessment of logistics risks, which involves the construction of the "risk maps" and allows us to estimate the likelihood and importance of each risk at the stage of making management decisions to improve enterprise competitiveness.

Key words: logistics strategy, logistics risks, wholesalers, methods of risk assessment, classification of logistics risks.

Постановка проблеми. На сучасному етапі господарювання важливе місце у процесі доведення товарів від виробників до споживачів посідають підприємства оптової торгівлі, адже виробники прагнуть швидкого і масштабного проникнення на ринок, а роздрібна торгівля зацікавлена у раціональному забезпеченні великим асортиментним переліком товарів та отриманні додаткових послуг, пов'язаних з їх зберіганням та транспортуванням. Проте підприємства оптової торгівлі втрачають конкурентні переваги, поступаючи собі оптово-роздрібним підприємствам та дрібним оптовим посередникам, більшість яких здійснюють свою діяльність без отримання статусу юридичної особи. Великі підприємства оптової торгівлі, що здатні здійснювати

повний цикл обслуговування клієнтів, зменшують обсяги закупівель, звужують товарний асортимент та здають в оренду велику частину складських площ, що негативно впливає на їхню конкурентоздатність. Тому для забезпечення ефективності діяльності підприємств оптової торгівлі та підвищення їхньої конкурентоспроможності необхідно розробити логістичну стратегію, при цьому врахувати чинники, що впливають на її вибір.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретичні та практичні аспекти досліджуваної проблеми знайшли своє відображення у працях вітчизняних та зарубіжних учених: В.В. Апопія, І.І. Бажина, Г.Л. Бродецького, Н.О. Голошубової, Є.В. Крикавського, Р.Р. Ларіної, А.А. Мазаракі, М.А. Окландера, Ю.В. Поно-

марьова, В.М. Торопкова, О.М. Тридіда, К.М. Танькова, Дж. Бауерсокс Дональда, Дж. Клосса Дейвіда, П. Друкера, Л.Б. Міротіна, Ю.М. Неруша, В.І. Сергєєва.

Формулювання цілей статті. Мета статті полягає у дослідженні процесу формування логістичної стратегії як засобу підвищення конкурентоздатності підприємств оптової торгівлі та виділенні важливих чинників, що впливають на її вибір.

Виклад основного матеріалу. Необхідність застосування стратегічного методу управління на підприємствах оптової торгівлі продиктована сучасними реаліями розвитку вітчизняного товарного ринку, що пов'язані передусім із загальною кризою економіки та підвищенням вимог товаровиробників і підприємств роздрібною торгівлі до кількості, якості та структури закупівельно-збутових послуг. Використання інструментів стратегічного управління дає змогу об'єктивно визначити позицію підприємства оптової торгівлі на товарному ринку, створює засади для здійснення адаптивних або докорінних змін у його діяльності, дає змогу окреслити пріоритетні, стратегічні цілі подальшого розвитку та забезпечити відповідний рівень його конкурентоспроможності [1].

Одним із значних резервів ефективного управління підприємством є забезпечення гармонізації поточних процесів з урахуванням впливу внутрішнього та зовнішнього середовища. Досягти цього можна через упровадження логістичної стратегії. На сучасному етапі господарювання ефективність діяльності та якість здійснюваних послуг підприємствами оптової торгівлі значною мірою залежить від формування логістичної стратегії, яка включає всі довготермінові рішення, поєднані з логістичною діяльністю, складається з усіх стратегічних рішень і планів щодо управління ланцюгом поставок, формує зв'язок між більш абстрактними стратегіями вищого рівня та детально проробленими операціями, що виконуються в ланцюзі поставок [2, с. 96].

На думку О.М. Тридіда та К.М. Танькова, формування логістичної стратегії підприємства передбачає системний підхід, зваженість у прийнятті рішень і складається з таких етапів, як [3, с. 58]:

- визначення логістичної місії;
- формування стратегічних цілей та завдань;
- аналіз логістичного середовища підприємства;
- проведення логістичного аудиту;
- прийняття стратегічних логістичних рішень.

Важливим складником у процесі розроблення логістичної стратегії підприємства оптової торгівлі є логістичні аудит та аналіз, на основі результатів яких можна оцінити вразливі місця діяльності логістичного менеджменту та підприємства загалом і визначити напрям подальшого розвитку для підвищення конкурентоздатності на ринку.

На рівні підприємства виділяють такі завдання логістичного аналізу:

- виконання стратегічного (тактичного, оперативного) логістичного плану;
- відповідність логістичного плану маркетинговому;
- якість логістичного сервісу; аналіз ступеня задоволення запитів споживачів;
- ефективність виконання логістичних функцій і роботи окремих підсистем, ланок і елементів логістичної системи;

- ефективність використання інвестицій у логістичному менеджменті, основних фондів, оборотного капіталу, матеріальних ресурсів, живої праці;

- рівень технологічної та технічної бази логістичного менеджменту;

- ефективність логістичної інформаційної системи та інформаційно-комп'ютерних технологій, що застосовуються;

- фінансовий аудит;

- складники логістичних витрат;

- вплив логістичної стратегії підприємства на його позиції на ринку;

- логістичні ризики і розробка заходів щодо їх зниження;

- постачальники, споживачі, посередники з реалізації логістичної концепції фірми;

- рівень координації, інтеграції та взаємодії фірми та логістичних посередників тощо [4].

Насамперед результати дослідження дають змогу підтвердити (або спростувати) доцільність використання поточної логістичної стратегії підприємства, дають змогу виявити недоліки в роботі окремих ланок логістичної системи та оцінити джерела підвищених витрат та ризиків.

На основі здійсненого аналізу варто обрати конкретний напрям для логістичної стратегії, яка дасть змогу отримати значні конкурентні переваги підприємству оптової торгівлі на ринку. У сучасних умовах господарювання можна виділити головні напрями логістичних стратегій [5, с. 689]:

- зниження загальних логістичних витрат;
- збільшення продуктивності логістичної інфраструктури;
- підвищення якості логістичного сервісу;
- підтримання балансу «витрати/сервіс»;
- аутсорсинг логістичної діяльності.

У сучасних ринкових умовах перед підприємствами гостро постає проблема ефективного управління логістичною діяльністю в умовах невизначеності зовнішнього оточення та породжуваних нею ризиків. Поява ризиків у логістичній діяльності пов'язана із помилками або прорахунками в управлінні матеріальними та супутніми потоками, неврахуванням певних ринкових умов. Логістичні ризики – це ризики, пов'язані з виконанням логістичних операцій транспортування, складування, вантажопереробки та управління запасами і ризики логістичного менеджменту всіх рівнів, у тому числі ризики управлінського характеру, що виникають під час виконання логістичних функцій і операцій [5].

Як свідчить практика, натеper більшістю підприємств оптової торгівлі не застосовуються методи управління логістичними ризиками. Насамперед це зумовлено відсутністю єдиного погляду на визначення логістичних ризиків, недостатністю використання в економічній й управлінській практиці, а також складністю їх ідентифікації та оцінювання.

Управління логістичними ризиками підприємства оптової торгівлі включає такі основні етапи, як [4, с. 11]:

- 1) ідентифікація (виявлення) ризику;
- 2) оцінка ризику;
- 3) вибір методу і заходів (інструментів) управління ризиком;
- 4) запобігання та контролювання ризику;

- 5) фінансування ризику;
- 6) оцінювання результатів діяльності підприємства.

Під час формування логістичної стратегії підприємства оптової торгівлі найбільш важливі перші два етапи, оскільки заходи управління, запобігання та фінансування ризиків можуть входити до загального ризик-менеджменту підприємства.

Серед відомих класифікацій логістичних ризиків (I етап) для підприємств оптової торгівлі можемо запропонувати такі:

– за видами потоків:

1) матеріальний логістичний ризик – це можливість втрати наявних та не набуття нових (необхідних для споживача) властивостей матеріального потоку у процесі його руху через компоненти логістичної системи;

2) сервісний логістичний ризик – це нездатність підприємства забезпечити належну сервісну підтримку споживачам його товарів та послуг;

3) інформаційний логістичний ризик – це можливість неповного або часткового забезпечення компонентів логістичної системи інформацією в потрібний час, потрібного обсягу й у потрібному місці;

4) фінансовий логістичний ризик виникає в результаті можливих труднощів обігу фінансових коштів, які необхідні для забезпечення безперервного руху відповідного матеріального потоку;

5) інтелектуально-трудова логістичний ризик виникає під час управління інтелектуально-трудовами ресурсами підприємства [5];

– за основними видами логістичних підсистем:

1) закупівельний логістичний ризик, який виникає внаслідок неспроможності забезпечення підприємства необхідними товарами належної якості, з максимально можливою економічною ефективністю, за найкоротший відрізок часу;

2) виробничий логістичний ризик є наслідком порушення безперервності та ритмічності виробничих технологічних процесів підприємств;

3) збутовий логістичний ризик пов'язаний з ускладненнями, які можуть виникнути в каналі розподілу товару, функцією якого є, зокрема, доведення готової продукції від виробника до споживача;

4) складський логістичний ризик – це можливість збоїв у роботі складів підприємства;

5) транспортний логістичний ризик виникає в результаті неспроможності забезпечити необхідне якісне перевезення вантажу (товару чи сировини) та здійснити операції, що не входять до процесу перевезення, але пов'язані з ним [5].

Дослідження літературних джерел [3; 5; 7] у сфері управління ризиками дають змогу виділити основні сучасні методи оцінювання (II етап) логістичних ризиків:

1) економіко-статистичні, тобто вивчається статистика втрат і прибутків, встановлюється величина і частота отримання того чи іншого економічного результату та складається найбільш імовірний прогноз на майбутнє. Основною вимогою цього методу є наявність значного масиву даних;

2) експертні методи, базуються на опитуванні кваліфікованих фахівців із подальшою математичною обробкою результатів опитування. Основний недолік – відсутність гарантій достовірності отриманих оцінок, а також труднощі у проведенні опитування експертів й обробці отриманих даних;

3) розрахунково-аналітичні методи, засновані на використанні прикладних математичних методів. Найбільш поширеним методом вимірювання ризику є визначення очікуваного рішення шляхом використання середньозважених величин, при цьому ймовірність кожного результату визначається як частота або питома вага відповідного значення;

4) аналогові методи, які дають змогу визначити рівень ризиків за окремими наймасовішими операціями з використанням для порівняння власного досвіду і досвіду інших підприємств відносно таких операцій (метод побудови дерев подій; метод «події – наслідки»; метод індексів небезпеки) [6].

Консалтингова компанія «Франклін & Грант. Ризик-консалтинг» саме для вибору підприємством нової стратегії пропонує використати метод оцінювання ризиків, який передбачає побудову «Карті ризиків» – графічного і текстового опису обмеженого числа ризиків підприємства, розташованих у прямокутній таблиці, по одній «осі» якої вказана сила впливу, або значущість ризику, а за іншою – ймовірність, або частота його виникнення (рис. 1) [7].

На цій карті ризиків ймовірність, або частота, відображається по вертикальній осі, а сила впливу, або значущість, – по горизонтальній. У цьому разі ймовірність появи ризику збільшується знизу вгору під час просування по вертикальній осі, а вплив ризику збільшується зліва направо по горизонтальній осі.

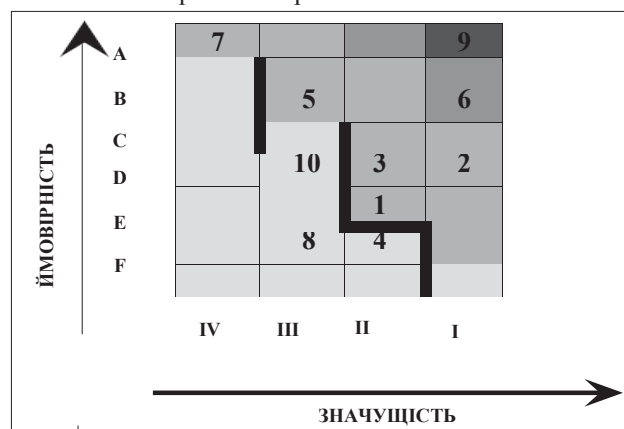


Рис. 1. Карта ризиків (приклад) [7]

Арабські цифри на карті – позначення ризиків, які були класифіковані за чотирма категоріями значущості та шістьма категоріями ймовірності, причому так, щоб кожному поєднанню «ймовірність/значущість» був приписаний один вид ризику. Така класифікація, що розміщує кожен ризик у специфічну окрему «коробочку», не є обов'язковою, але спрощує процес установки пріоритетів, показуючи положення кожного ризику щодо інших (збільшує роздільну здатність цього методу). Жирна ламана лінія – критична межа терпимості до ризику. Під час виявлення критичних ризиків сценарії (причинно-наслідковий зв'язок процесів, подій і факторів ризику), що приводять до ризиків вище цієї межі, вважаються неприпустимими. Під час розроблення стратегії, наприклад, за виявленими неприпустимими ризиками до прийняття цієї стратегії, потрібно зрозуміти, як зменшити або передати такі ризики, тоді як ризики нижче межі є керованими в робочому порядку.

Перевагою застосування цього методу оцінювання логістичних ризиків є те, що виконання його є мало-затратним, оскільки може виконуватися фахівцями відділу логістики із заданою (потрібною) періодичністю. З погляду ризик-менеджменту з побудовою карти ризиків процес управління не завершується, а тільки починається. Побудована карта ризику – це «живий організм», який реагує на прийняті рішення і виконувани операції. Разом з новими можливостями з'являються нові ризики, деякі зі старих ризиків втрачають актуальність і стають незначущими. Тому важливо, щоби процес картографування ризику, уточнення карти був вбудований у дії підприємства.

Це дасть змогу проводити актуалізацію логістичних ризиків з тією періодичністю, яка необхідна. В умовах невизначеності та нестабільної економічної ситуації, на нашу думку, варто звертати увагу на появу ризиків, вплив яких на логістичну діяльність підприємства передбачувано невисокий, проте доцільно оцінити ризики, що виникають, і проаналізувати зміни в карті ризиків.

Картографування ризиків необхідно використовувати для перевірки наявних логістичних стратегій у контексті реалізованих і нереалізованих ризиків і можливостей підприємства для генерації прибутковості, а також для підтримки прийняття управлінських рішень з розвитку нових стратегічних напрямів [7].

Тоді як більшість підприємств застосовує один із видів формального стратегічного планування, у підприємств немає бізнес-процесу для ідентифікації, оцінки та інтеграції можливостей і ризиків. Характер та динаміка змін свідчать, що ті підстави (прибутковість і ризики), які вважаються правильними для багатьох із сьогоднішніх рішень, дуже ймовірно, не будуть актуальними через незначний відрізок часу. Тому під час вибору та розроб функціональних логістичних стратегій підприємством оптової торгівлі варто врахувати такий критерій, як гнучкість, виконання якого може бути забезпечено методом картографування ризиків.

Також доцільно врахувати певний розрив між тими підрозділами підприємства, які зазвичай проводять стратегічний процес планування, і тими, які взаємодіють із клієнтами і відповідальні за результати ризиків (прибуток, збитки) в поточному процесі діяльності. Розробники стратегії покладаються на знання, доступне в певній точці часу, тоді як лінійне управління покладається на знання, засноване на фактичній ринковій динаміці, яке можна назвати «навчальною стратегією». Перманентний процес картографування

ризиків, націлений на стратегію підприємства, може ліквідувати або зменшити розрив між стратегічним і поточним плануванням, включаючи актуальну поточну ринкову інформацію про те, де конкурентоздатна перевага підприємства фактично може бути реалізована.

Таким чином, картографування ризику є потужним аналітичним інструментом для оцінки ризиків підприємства та визначення їх пріоритетності. Крім цього, часто карта ризиків є джерелом для створення економічної цінності підприємства, тому ця методологія може застосовуватися і без процесу управління ризиками як такого. Вона відіграє важливу роль у стратегічному і поточному плануванні, здійсненні наявної та оцінці майбутніх стратегій підприємства [7].

Логістична стратегія досягає основної мети через вирішення проміжних тактичних завдань. Тактика є інструментом реалізації стратегії і підпорядкована основній меті стратегії, проте варто відзначити, що прийняття поточних тактичних рішень, які не входять до напряму основної стратегії підприємства, не принесуть бажаного результату або позитивний результат буде нетривалим.

Висновки. Таким чином, під час вибору логістичної стратегії підприємство оптової торгівлі має опиратися на головні цілі та місію, врахувати чинники, що здійснюють вплив на її розроблення та реалізацію, здійснювати ідентифікацію, повний аналіз та оцінювання всіх можливих видів ризику в базових і нестандартних бізнес-ситуаціях. Варто відзначити, що своєчасний і повноцінний облік логістичних ризиків дає змогу не тільки заощадити фінансові ресурси, а й значно підвищити ефективність всієї економічної діяльності підприємства, що в сучасних умовах розвитку ринкової системи є одним із показників фінансової стійкості та стабільного розвитку господарюючого суб'єкта. Ризики і пов'язані з ними матеріальні збитки, які можуть становити значну частку витрат, значною мірою можуть бути зведені до мінімуму завдяки правильно обраній логістичній стратегії. Також важливим аспектом є те, що підприємство оптової торгівлі не повинно обирати один із відомих типів стратегії, а може розробити власну з урахуванням вищезазначених факторів та визначенням головної компетенції, яка може надати значну конкурентну перевагу.

Перспективами подальших досліджень у цьому напрямі можна назвати дослідження підходів до розроблення системи ключових показників ідентифікації логістичних ризиків у процесі формування логістичної стратегії підприємством оптової торгівлі.

Список використаних джерел:

1. Богославец В.М. Проблемы та перспективи розвитку підприємств оптової торгівлі України / В.М. Богославец, О.М. Трубей // Науковий вісник Херсонського державного університету. 2014. Вип. 5. С. 28–32.
2. Уотерс Д. Логистика. Управление цепью поставок / Д. Уотерс ; пер. с англ. М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2003. 503 с.
3. Тридід О.М. Логістичний менеджмент : [навч. посіб.] / О.М. Тридід, К.М. Таньков ; за ред. проф., д. е. н. О.М. Тридіда. Харків : ІНЖЕК, 2005. 224 с.
4. Морозов О.Б. Основы логистической теории в практике успешного ведения современного бизнеса / О.Б. Морозов. URL: <http://www.apmath.spbu.ru/ru/staff/morozov/lecture5.pdf>.
5. Логистика: интеграция и оптимизация логистических бизнес-процессов в цепях поставок : [учебник] / [В.В. Дыбская, Е.И. Зайцев, В.И. Сергеев, А.Н. Стерлигова] ; под ред. проф. В.И. Сергеева. М. : Эксмо, 2012. 944 с.
6. Бродецкий Г.Л. Управление рисками в логистике : [учеб. пособ.] / [Г.Л. Бродецкий, Д.А. Гусев, Е.А. Елин]. М. : Академия, 2010. 192 с.
7. Зинкевич В.А., Черкашенко В.Н. Карта рисков – эффективный инструмент управления / В.А. Зинкевич, В.Н. Черкашенко. URL: <http://www.franklin-grant.ru/ru/reviews/review7.shtml>.