

УДК 65:661.12

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

КОНЦЕПТУАЛЬНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ В ЛОГІСТИЧНИХ СИСТЕМАХ ТОРГОВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ

Кучмєєв О.О. Концептуальні підходи до управління ризиками в логістичних системах торговельних підприємств. У статті розглянуто сутність логістичних ризиків у торгівлі, зокрема зазначено, що логістичний ризик у торгівлі – це подія, що призводить до збитку, або можливість виникнення несприятливої ситуації чи невідповідного результату, пов'язаних із рухом матеріальних і супутніх потоків у логістичному ланцюгу під впливом зовнішніх і внутрішніх чинників. Досліджено вплив стратегії торговельного підприємства на вибір методів управління ризиками в логістичних системах торговельних підприємств. Зокрема: обережна стратегія передбачає відмову від логістичних ризиків або їх передачу; виважена стратегія передбачає прийняття, передачу або відмову від логістичних ризиків; ризикована стратегія передбачає прийняття або передачу логістичних ризиків. Запропоновано порядок управління ризиками в логістичних системах торговельних підприємств, який має шість етапів, а саме: перший етап – це виявлення зовнішніх та внутрішніх ризиків досліджуваної логістичної системи; другий етап – якісна та кількісна оцінка ризиків; третій етап – діагностика ризиків; четвертий етап – прогнозування та моделювання результату дії ризику та наслідків рішень, що приймаються; п'ятий етап – оцінка прийнятності ризику; шостий етап – вибір доцільного методу управління ризиком, який виник у логістичній системі торговельного підприємства. Рекомендовано до застосування в логістичних системах торговельних підприємств такі методи мінімізації ризиків: ухилення від ризиків; відмова від ризикованих пропозицій, проектів, угод; страхування ризиків; локалізації ризиків;

дисипації ризиків; компенсації ризиків; диверсифікації; передачі (зниження) ризику (трансферт); лімітування; страхування тощо. До перспективних напрямів дослідження із зазначеного питання можна віднести дослідження моделювання системи управління ризиками в логістичних системах торговельних підприємств.

Ключові слова: логістика, ризик, торговельне підприємство, механізм управління ризиком, логістична система.

Кучмеев А.А. Концептуальные подходы к управлению рисками в логистических системах торговых предприятий. В статье рассмотрена сущность логистических рисков в торговле, в частности указано, что логистический риск в торговле – это событие, которое приводит к ущербу, или возможность возникновения неблагоприятной ситуации или несоответствующего результата, связанных с движением материальных и сопутствующих потоков в логистической цепи под влиянием внешних и внутренних факторов. Исследовано влияние стратегии торгового предприятия на выбор методов управления рисками в логистических системах торговых предприятий. В частности: осторожная стратегия предусматривает отказ от логистических рисков или их передачу; взвешенная стратегия предусматривает принятие, передачу или отказ от логистических рисков; рискованная стратегия предусматривает принятие или передачу логистических рисков. Предложен порядок управления рисками в логистических системах торговых предприятий, который имеет шесть этапов, а именно: первый этап – это выявление внешних и внутренних рисков исследуемой логистической системы; второй этап – качественная и количественная оценка рисков; третий этап – диагностика рисков; четвертый этап – прогнозирование и моделирование результата действия риска и последствий принимаемых решений; пятый этап – оценка приемлемости риска; шестой этап – выбор целесообразного метода управления риском, возникшим в логистической системе торгового предприятия. Рекомендуются к применению в логистических системах торговых предприятий следующие методы минимизации рисков, а именно: уклонение от рисков; отказ от рискованных предложений, проектов, сделок; страхование рисков; локализации рисков; диссипации рисков; компенсации рисков; диверсификации; передачи (снижения) риска (трансферт) лимитирование; страхование и тому подобное. К перспективным направлениям исследования по данному вопросу можно отнести исследование моделирования системы управления рисками в логистических системах торговых предприятий.

Ключевые слова: логистика, риск, торговое предприятие, механизм управления риском, логистическая система.

Kuchmyeyev O.O. Conceptual approaches to risk management in logistics systems of trade enterprises.

In the article the essence of logistic risks in trade is considered, in particular, it is noted that the logistic risk in trade is an event that leads to damage, or the possibility of an adverse situation or an inappropriate result associated with the movement of material and associated flows in the logistics chain under the influence of external and internal factors. It has also been proved that in the trade sector the availability and approaches to the management of logistic risks are related to its specificity, special properties of production (terms and conditions of production, storage and transportation, high probability of damage and damage in the process of transportation, cargo processing, storage and consumption). In addition, it has been established that risk management in a logistics system of a trading company depends on its structure, size of goods turnover, seniority of employees, and awareness of the need for risk management by the employees of the trading company. The influence of the trading enterprise strategy on the choice of methods of risk management in logistic systems of trade enterprises is investigated. In particular: a cautious stance implies a waiver of logistical risks or their transfer; A well-considered strategy involves the acceptance, transfer or refusal of logistic risks; A risky strategy involves accepting or transferring logistics risks. The order of risk management in the logistic systems of trading enterprises is proposed, which has six stages, namely: the first stage is the detection of external and internal risks of the investigated logistics system; the second stage – qualitative and quantitative risk assessment; The third stage – diagnostics of risks; The fourth stage – forecasting and modeling the outcome of the risk and consequences of the decisions taken; fifth stage – assessment of the acceptability of risk; The sixth stage – the selection of an appropriate method of risk management that arose in the logistics system of a trading company. The proposed order of risk management in logistics systems of trading enterprises, which has six stages, namely: the first stage is the detection of external and internal risks of the investigated logistics system; the second stage – qualitative and quantitative risk assessment; The third stage – diagnostics of risks; The fourth stage – forecasting and modeling the outcome of the risk and consequences of the decisions taken; fifth stage – assessment of the acceptability of risk; The sixth stage – the selection of an appropriate method of risk management that arose in the logistics system of a trading company. The following risk minimization methods are recommended for use in logistics systems of trading enterprises: the methods of avoiding risks (refusal of services of unknown or doubtful partners, refusal of risky offers, projects, agreements, insurance of risks, hedging of risks, "search of guarantor", etc.) ; methods of localization of risks (analysis and allocation of those types of risks that are of special interest (link in the supply chain, stage of the project, etc.), risk dissipation (integration or association with partners, differentiation of risks (differentiation of activities (expansion of assortment, technologies or services , targeting different groups of consumers, different segments of the market, enterprises of different regions, etc.), differentiation of markets, differentiation of purchases of substances and materials, etc.), risk compensation (methods based on use strategic planning of the activity of the enterprise (identification of bottlenecks, prevention of weakening of the company's positions), forecasting of the environment (behavior of partners, actions of competitors, changes in

market segments, etc.), monitoring of socio-economic and regulatory environment (compensation of losses from changes in laws and acts), creation of a reserve system (creation of reserves of stocks, establishment of new contacts, etc.), diversification (the method of distribution of funds between different parts of the logistics system, not directly related to each other); transfer (reduction) of risk – the transferring party transfers the risk to the accepting party on the basis of the conclusion of the contract (used for lease, sales contract, storage, transportation, maintenance, supply, etc.); Limiting – setting marginal costs, sales, etc. (used when selling goods on credit); Insurance – the transfer and distribution of risks between the contractors of the logistics system (there are double insurance, re-insurance and self-insurance). The prospects for research on this issue include research on the modeling of the risk management system in the logistic systems of trade enterprises.

Key words: logistics, risk, trading company, risk management mechanism, logistic system.

Постановка проблеми. Сьогодні торговельні підприємства (ТП) стали приділяти більше уваги проблемі управління ризиками, але при цьому достатньо мало уваги приділяється управлінню ризиками в логістичних системах торговельних підприємств, що пов'язано з відсутністю єдиного погляду на визначення логістики в діяльності ТП та впливу ризиків на ефективність їхньої діяльності.

Неефективність функціонування логістичної системи, неоптимальність руху матеріальних і супутніх потоків унаслідок порушення ритмічності закупівлі матеріальних ресурсів (МР), збільшення часу їх транспортування, зниження якості продукції внаслідок порушення умов зберігання і неефективності складування МР призводять до появи певних ризикованих ситуацій на ТП, які погіршують фінансово-господарські показники їхньої діяльності, знижують якість логістичного обслуговування клієнтів і в кінцевому підсумку негативно впливають на імідж та рівень конкурентоспроможності торговельних підприємств.

Огляд (аналіз) останніх досліджень і публікацій. Питання управління логістичними ризиками підприємств розкривається в роботах таких учених сучасності, як В. Гришко [1], Н. Ільченко [2], Л. Останкова [3], О. Маєшко [4], В. Перебийніс [5]. Проте ще й досі повною мірою не розкрито сутність управління ризиками в логістичних системах торговельних підприємств, потребує дослідження питання впливу стратегії торговельного підприємства на вибір методів управління ризиками та визначення оптимального порядку управління ризиками в логістичних системах торговельних підприємств. Лишається поза увагою схематизація взаємозв'язків методів управління ризиками логістичної системи торговельного підприємства, критеріїв виділення ризиків і можливих стратегій їх мінімізації. Вирішення цих питань має значну цінність із погляду вдосконалення процесу управління ризиками логістичної системи торговельного підприємства.

Вклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів. Логістичний ризик у торгівлі – це подія, що призводить до збитку, або можливість виникнення несприятливої ситуації чи невідповідного результату, пов'язаних із рухом матеріальних і супутніх потоків у логістичному ланцюгу під впливом зовнішніх і внутрішніх чинників.

Основними причинами виникнення ризиків у логістичних системах торговельних підприємств є недолік і обмеженість інформації, нестабільність економічних процесів (попит, НТП, природні явища тощо); необхідність вибору певного варіанту управління рішення

з альтернативних варіантів; імовірність здійснення вибраного варіанту, зниження обсягів реалізації продукції в результаті падіння попиту, наявність або поява конкурентів, підвищення цін на МР або їх утрата, ймовірність утрати споживачів і постачальників, невірний розрахунок мита; невірний вибір транспортних засобів, постачальників, посередників чи замовників; вплив природних явищ і стихійних лих; випадковість (аварії, пожежі тощо), незбалансованість основних компонентів діяльності ланок логістичної системи; політична, економічна, екологічна ситуація в державі, недосконалість законодавства; низька якість роботи постачальників, посередників, споживачів, розвиток і стан логістичного менеджменту на ТП тощо.

Для торговельної галузі наявність та підходи до управління логістичними ризиками пов'язані з її специфікою, особливими властивостями продукції (умови та термін виробництва, зберігання та транспортування; велика можливість порчі та пошкодження в процесі транспортування, вантажопереробки, зберігання та їх споживання).

Ефективне управління логістичною діяльністю ТП неможливе без застосування методів оцінки та механізмів управління ризиками в логістичних системах торговельних підприємств з урахуванням специфіки торговельної галузі, які являють собою процес розроблення та впровадження заходів із мінімізації можливості прийняття помилкових рішень в управлінні матеріальними та супутніми потоками і зменшення їх негативних наслідків.

Управління ризиками в логістичній системі ТП залежить від його структури, розміру товарообігу, стажу працівників й усвідомлення працівниками ТП необхідності управління ризиками. Крім того, управління логістичними ризиками пов'язане з обраною стратегією ТП, яка забезпечує його стійкість та ефективну діяльність. Вплив стратегії ТП на вибір методів управління ризиками в логістичних системах торговельних підприємств відображено в табл. 1.

Під час порівняння умов, за яких рекомендовано застосовувати ту чи іншу стратегію вибору методів управління ризиками в логістичних системах торговельних підприємств, використовуючи наведені в табл. 1 пропорції, приймається, що: $p_{\text{пр}}^{\text{max}}$ – максимальна ймовірність реалізації продукції, які ТП може прийняти на себе; $V_{\text{пр}}^{\text{max}}$ – максимально можливі втрати, які ТП може прийняти на себе за рахунок поточного доходу або за рахунок коштів спеціально створеного фонду; $p_{\text{від}}^{\text{max}}$ – максимальна межа значення ймовірності реалізації логістичних ризиків, за перевищення якої ТП відмовляється від відповідного логістичного ризику; $V_{\text{від}}^{\text{max}}$ – максимально можливі втрати, за перевищення

Вплив стратегії ТП на вибір методів управління ризиками в логістичних системах торговельних підприємств

Стратегія ТП	Методи управління логістичними витратами	Умови
1. Обережна	Відмова від логістичних ризиків або його передача	Граничні значення втрат, що відповідають відмові від логістичних ризиків чи їх передачі: $p_{пр}^{max} < p_{ф} < p_{від}^{max}$ $B_{від}^{max} < B_{ф} < B_{пр}^{max}$
2. Виважена	Прийняття, передача або відмова від логістичних ризиків	Граничні значення втрат: $p_{пр}^{max} \leq p_{ф} \leq p_{від}^{max}$ $B_{від}^{max} \leq B_{ф} \leq B_{пр}^{max}$
3. Ризикована	Прийняття або передача логістичних ризиків	Граничні значення втрат є достатньо високими

Джерело: складено автором за [1; 3]

яких ТП відмовляється від логістичних ризиків; $p_{ф}$ – фактична ймовірність реалізації логістичних ризиків; $B_{ф}$ – фактична величина можливих утрат, які ТП може прийняти на себе за рахунок поточного доходу або за рахунок коштів спеціально створеного фонду.

Також слід зазначити, що у процесі управління ризиками в логістичній системі торговельного підприємства важливим є визначення його величини та впливу на стратегію ТП у цілому. Для цього необхідно, по-перше, визначити зони розбивки ризиків залежно від величини комплексного ризику логістичної системи торговельного підприємства:

- безризикова зона – комплексний логістичний ризик відсутній ІЛР [0,75; 1,0];
- зона припустимого ризику – комплексний логістичний ризик припустимий ІЛР [0,5; 0,75];
- зона критичного ризику – комплексний логістичний ризик критичний ІЛР [0,25; 0,5];
- зона катастрофічного ризику – комплексний логістичний ризик катастрофічний ІЛР [0; 0,25].

Процес управління ризиками в логістичних системах торговельних підприємств доцільно здійснювати послідовно у декілька етапів (рис. 1).

Перший етап – це виявлення зовнішніх та внутрішніх ризиків досліджуваної логістичної системи. Конкретному ланцюгу постачання, логістичній системі або її ланці відповідає своя система ризиків, яка формується залежно від виконуваних логістичних функцій (транспортування, складування, управління закупівлями тощо), галузевої приналежності, масштабу діяльності (місцевий, регіональний, національний, міжнародний, глобальний), вибраних технологій, стратегій розвитку і низки інших чинників. Під час ідентифікації ризиків підприємства перш за все виникає потреба виявлення усіх видів ризику, що характерні конкретно для даного підприємства.

Другий етап – якісна та кількісна оцінка ризиків. Для вирішення цих завдань необхідно оцінити величину можливих утрат від ризиків та ймовірність їх появи. Головне завдання якісної оцінки полягає в отриманні інформації про структуру, властивості логістичної системи і наявні в ній ризики. Кількісна оцінка дає змогу отримати чисельне значення ризиків логістичної системи підприємства, ймовірностей їх настання та наслідків [5, с. 57]. На цьому етапі можуть бути використані такі методи оцінки ризиків, як: статистичний метод, метод експертних оцінок, метод аналогій тощо.

Третій етап – діагностика ризиків – передбачає аналіз впливу чинників ризику на його результат та ана-

ліз впливу величини та частоти ризику на показники логістичної діяльності, що здійснюються з використанням методів кореляційного, регресійного аналізу, імітаційного моделювання та аналітичних методів.

Четвертий етап – прогнозування та моделювання результату дії ризику та наслідків рішень, що приймаються, передбачає: використання методу дерева рішень, ймовірнісного динамічного програмування та сценарного планування

П'ятий етап – оцінка прийнятності ризику.

Шостий етап – вибір доцільного методу управління ризиком, що виник у логістичній системі торговельного підприємства.

До методів, які можна запропонувати для використання торговельними підприємствами для мінімізації ризиків у логістичних системах, пропонується віднести такі:

- методи ухилення від ризиків (відмова від послуг невідомих або сумнівних партнерів (постачальників і т. п.), відмова від ризикованих пропозицій, проєктів, угод; страхування ризиків; хеджування ризиків; «пошук гаранта» тощо);
- методи локалізації ризиків (аналіз і виділення тих видів ризиків, які являють собою спеціальний інтерес (ланка в ланцюзі поставок, етап проєкту тощо));
- дисипація ризику (інтеграція або об'єднання з партнерами, диференціація ризиків (диференціація діяльності (розширення асортименту, технологій або послуг, орієнтація на різні групи споживачів, різні сегменти ринку, на підприємства різних регіонів тощо), диференціація ринків збуту, диференціація закупівель субстанцій та матеріалів і т. п.));
- компенсація ризику (методи, засновані на використанні стратегічного планування діяльності підприємства (виявлення вузьких місць, попередження послаблення позицій підприємства), прогнозування зовнішнього середовища (поведінки партнерів, дій конкурентів, змін у сегментах ринку тощо), моніторинг соціально-економічного та нормативно-правового середовища (компенсація втрат від змін законів і актів), створення системи резервів (створення резервів запасів, установлення нових контактів і т. п.);
- диверсифікація (спосіб розподілу коштів між різними ланками логістичної системи, безпосередньо не зв'язаних одна з одною);
- передача (зниження) ризику – передавальна сторона передає ризик приймаючій стороні на підставі укладання договору (використовується під час оренди, договору продажу, зберігання, перевезення, обслуговування, постачання тощо);

– лімітування – встановлення граничних витрат, продажі і т. п. (використовується під час продажу товару в кредит);

– страхування – передача і розподіл ризиків між контрагентами логістичної системи (буває подвійне страхування, перестраховування та самострахування).

Висновки з даного дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямку. Доведено, що якість і результат управління ризиками в логістичних системах торговельних підприємств значною мірою

залежать від того, наскільки вибрані методи управління відповідають чинникам ризику, виявленим у ході аналізу та оцінки. Для забезпечення дієвості розроблених науково-методичних підходів запропоновано до впровадження на торговельних підприємствах розробленого порядку управління ризиками в логістичних системах торговельних підприємств. До перспективного напрямку дослідження із зазначеного питання можна віднести дослідження моделювання системи управління ризиками в логістичних системах торговельних підприємств.

Список використаних джерел:

1. Гришко В.В. Системний аналіз ризиків у логістичній діяльності промислового підприємства. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія «Економіка і менеджмент»*. 2016. Вип. 17. С. 54–58.
2. Ільченко Н.Б. Оцінювання логістичних ризиків підприємства торгівлі. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія «Економіка і менеджмент»*. 2016. Вип. 15. С. 58–62.
3. Останкова Л.А. Моделювання та управління економічними ризиками. Київ : ЦУЛ, 2011. 256 с.
4. Мешко О.І. Основні етапи процесу управління ризиком. *Вісник Чернігівського державного технологічного університету. Серія «Економічні науки»*. 2017. Вип. 3. С. 57–65.
5. Перебийніс В.І. Оцінка ефективності функціонування матеріальних потоків у логістичних системах. *Вісник Сумського національного аграрного університету*. 2011. Вип. 1. С. 56–60.