

**Бочко Олена Юрївна**

*кандидат економічних наук,  
доцент кафедри маркетингу і логістики  
Національний університет «Львівська політехніка»*

**Бочко Елена Юрьевна**

*кандидат экономических наук,  
доцент кафедры маркетинга и логистики  
Национальный университет «Львовская политехника»*

**Bochko Olena**

*Ph.D., Associate Professor of the Department  
of Marketing and Logistics  
National University «Lviv Polytechnic»*

**Русановська Оріся Андріївна**

*кандидат економічних наук,  
асистент кафедри маркетингу і логістики  
Національний університет «Львівська політехніка»*

**Русановская Орыся Андреевна**

*кандидат экономических наук,  
ассистент кафедры маркетинга и логистики  
Национальный университет «Львовская политехника»*

**Rusanovska Orysia**

*Ph.D., Assistant Professor of the Department  
of Marketing and Logistics  
National University «Lviv Polytechnic»*

**ІНТЕГРАЦІЯ РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТУ ТА КОНТРОЛІНГУ  
ЛОГІСТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА**

**ИНТЕГРАЦИЯ РИСК-МЕНЕДЖМЕНТА И КОНТРОЛЛИНГА  
ЛОГИСТИЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ**

**INTEGRATION OF RISK-MANAGEMENT AND LOGISTICS ACTIVITY  
CONTROLLING OF ENTERPRISE**

**Анотація.** Проведено порівняльну характеристику цілей ризик-менеджменту та контролінгу логістичної діяльності підприємства, що дозволило виділити спільну спрямованість цілей досліджуваних систем управління. Виділено основні відмінності ризик-менеджменту та контролінгу логістичної діяльності підприємства, до яких відносимо використання теорії ймовірностей для розрахунку настання ризиків ризик-менеджментом та контроль за виконанням планів через формування планових показників і порівняння з фактичними – контролінгом логістичної діяльності підприємства. Обґрунтовано необхідність інтеграції ризик-менеджменту та контролінгу логістичної діяльності підприємства з метою отримання синергійного ефекту та підвищення ефективності логістичного планування та реалізації логістичних функцій. Проведені дослідження та аналіз попередніх досліджень дозволили встановити потребу в інтегровану застосуванні ризик-менеджменту та контролінгу саме логістичної діяльності, аргументуючи це тим, що логістичні витрати можуть становити значну частину собівартості продукції та суттєво впливати на конкурентоспроможність підприємства.

**Ключові слова:** ризик-менеджмент, контролінг логістичної діяльності підприємства, ефективність виконання логістичних планів.

**Аннотация.** Проведена сравнительная характеристика целей риск-менеджмента и контроллинга логистической деятельности предприятия, что позволило выделить общую направленность целей исследуемых систем управления. Выделены основные отличия риск-менеджмента и контроллинга логистической деятельности предприятия, в которых относим использования теории вероятностей для расчета наступления рисков риск-менеджментом и контроль за выполнением планов через формирование плановых показателей и сравнение с фактическими – контроллингом логистической деятельности предприятия. Обоснована необходимость интеграции риск-менеджмента и контроллинга логистической деятельности предприятия с целью получения синергетического эффекта и повышения эффективности логистического планирования и реализации логистических функций. Проведенные исследования и анализ предыдущих исследований позволили установить потребность в интегрированную применение риск-менеджмента и контроллинга именно логистической деятельности, аргументируя это тем, что логистические расходы могут составлять значительную часть себестоимости продукции и существенно влиять на конкурентоспособность предприятия.

**Ключевые слова:** риск-менеджмент, контроллинг логистической деятельности предприятия, эффективность выполнения логистических планов.

**Summary.** A comparative description of the objectives of risk management and the logistics activity controlling of the enterprise was conducted, which allowed highlighting the mutual orientation of the objectives of the management systems under investigation. The main differences between risk management and the logistics activity controlling of the enterprise are identified, which include the use of probability theory for calculating the onset of risk by risk management and monitoring the implementation of plans through the formation of planned indicators and comparison with the actual – the logistics activity controlling of the enterprise. The necessity of integrating risk management and the logistics activity controlling of the enterprise is grounded in order to obtain a synergistic effect and increase the efficiency of logistic planning and implementation of logistic functions. The conducted researches and analysis of previous researches have made it possible to establish the need for integrated application of risk management and the logistics activity controlling, arguing that logistics costs can make a significant part of the cost of production and significantly affect the competitiveness of the enterprise.

**Key words:** risk management, the logistic activity controlling of the enterprise, efficiency of logistic plans implementation.

**Постановка проблеми.** Безперечно можна стверджувати, що для сучасного підприємства, незалежно від масштабів його функціонування та безпосередньо розміру, ефективно організована логістична діяльність відіграє важливу роль в процесі досягнення ним позитивного фінансового результату своєї діяльності. У процесі свого функціонування будь-яке підприємство в сучасних нестабільних ринкових умовах зіштовхується з потребою виявлення та управління ризиками, що на нього чекають. Ризик-менеджмент дозволяє суттєво підвищити ефективність управління підприємством, що впливає не лише на зменшення витрат, але й на формування нових можливостей для отримання прибутку [1, с. 157–158].

Однак, згідно з проведеними дослідженнями, ризик-менеджмент на професійному рівні застосовується не більше, ніж на 15% українських підприємств. Таким чином, можна припустити, що частка підприємств, які застосовують ризик-менеджмент логістичних процесів є ще меншою [1, с. 157–158].

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Існує значна кількість наукових досліджень на тему ризик-менеджменту чи контролінгу логістичної діяльності, та, зокрема, ризик-менеджменту логістичної діяльності: Т. В. Головач, А. Б. Грушевицька, В. В. Швид [1], І. І. Вербіцька [2], Н. Стрельбіцька [3], Л. М. Волинець [5],

М. В. Хомчук [6], Н. О. Кондратенко, О. О. Лобашов [7] та ін. Однак, в даних дослідження не розглянуто питання інтеграції ризик-менеджменту та контролінгу логістичної діяльності підприємства, що і зумовлює вибір теми дослідження.

Формулювання цілей статті. До основних цілей статті відносимо:

- порівняльна характеристика цілей ризик-менеджменту та контролінгу логістичної діяльності підприємства;
- виділення основних відмінностей ризик-менеджменту та контролінгу логістичної діяльності підприємства;
- обґрунтування необхідності інтеграції ризик-менеджменту та контролінгу логістичної діяльності підприємства.

**Виклад основного матеріалу.** Згідно з ISO 31000 (Інформаційна технологія управління ризик-менеджментом) до основних цілей даного стандарту належать: зробити вищою ймовірність досягнення цілей, попереджувати ризики, оцінювати ризики, своєчасно ідентифікувати та усувати, чи впливати на ризики, підвищити стабільність функціонування підприємства та ін. [3].

**Розглядаючи цілі контролінгу логістичної діяльності** [4, с. 9], до основних з них відносимо: забезпечити вчасне

виконання та досяжність логістичних цілей, забезпечити актуальність логістичних цілей, забезпечити ефективність логістичних цілей підприємства та ін.

Співставивши цілі ризик-менеджменту та контролінгу логістичної діяльності підприємства, можна провести між ними паралель, де ціль ризик-менеджменту — зробити вищою ймовірність досягнення цілей буде переплітатись з ціллю контролінгу логістичної діяльності — забезпечити вчасне виконання та досяжність цілей, а ціль — підвищити стабільність функціонування підприємства відповідатиме цілі — забезпечити ефективність логістичних цілей підприємства і т.д.

У такий спосіб, спрямованість цілей ризик-менеджменту та контролінгу логістичної діяльності у багатьох аспектах переплітаються між собою. Однак, існують певні суттєві відмінності, які потребують їхнього узгодження в менеджменті підприємства з метою формування єдиної інтегрованої системи управління підприємством, яка включатиме в себе ризик-менеджмент та контролінг логістичної діяльності.

Таким чином, основні відмінності ризик-менеджменту та контролінгу логістичної діяльності зображено на рис. 1.

Звертаючи увагу на цілі та відмінності між ризик-менеджментом і контролінгом логістичної діяльності можна підсумувати, що розглянуті системи управління підприємством спрямовані на забезпечення ефективності функціонування підприємства шляхом вчасного виконання та актуалізації його планів. Однак, діяль-

ність ризик менеджменту тісно пов'язана з ймовірністю настання та оцінкою важливості ризику, тоді як діяльність контролінгу спрямована на своєчасне виявлення недоліків в плануванні та їх усуненні через постійний контроль та пошук невідповідностей. Проте, спільною рисою обидвох управлінських систем є те, що їхня реалізація безпосередньо пов'язана з побудовою, реалізацією планів та досягненням поставленої мети.

Таким чином, враховуючи спільну спрямованість цілей ризик менеджменту та контролінгу логістичної діяльності, доцільно запропонувати інтеграцію обидвох систем управління, що дозволить отримати синергійний ефект від їхнього поєднання, адже вони не лише доповнюватимуть одна одну, та ще й спостерігатиметься економія витрат через використання спільної інформаційної бази для формування, реалізації та управління логістичними планами підприємства.

Висновки і перспективи подальших досліджень. У статі проведено порівняльну характеристику цілей ризик-менеджменту та контролінгу логістичної діяльності підприємства. Виділено основні відмінності та обґрунтовано необхідність інтеграції ризик-менеджменту та контролінгу логістичної діяльності підприємства. Однак, існує ще багато нерозкритих питань щодо інтеграції ризик-менеджменту та контролінгу логістичної діяльності підприємства, зокрема формування інструментарію та методів даних систем управління, узгодженість цілей в єдиній стратегії підприємства та ін., що й формує перспективу для подальших досліджень.

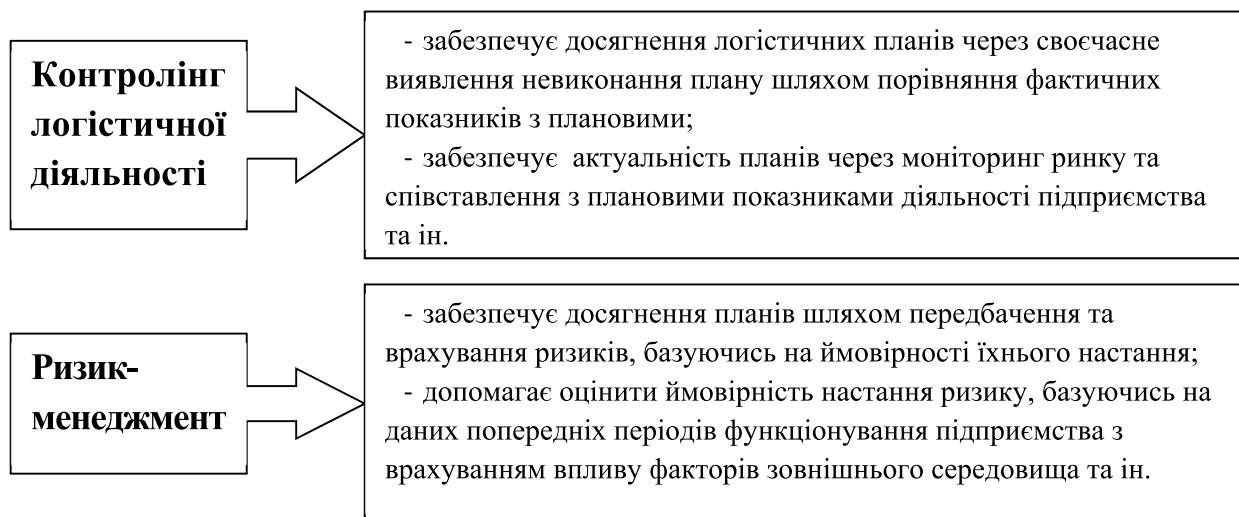


Рис. 1. Основні відмінності ризик-менеджменту та контролінгу логістичної діяльності

Джерело: складено авторами на основі [3, 4, с. 9]

### Література

1. Головач Т. В. Ризик-менеджмент: зміст і організація на підприємстві / Т. В. Головач, А. Б. Грушевицька, В. В. Швид. — Вісник Хмельницького національного університету, 2009. — № 3. — Т. 1. — С. 157–163.
2. Вербіцька І. І. Ризик-менеджмент як сучасна система управління ризиками підприємницьких структур / І. І. Вербіцька. — Сталій розвиток економіки, 2013. — № 5. — С. 282–291.
3. Стрельбицька Н. Уніфікований міжнародний стандарт ризик-менеджменту як відповідь на виклики глобалізації [Електронний ресурс] / Н. Стрельбицька. — Соціально-економічні проблеми і держава, 2011. — Вип. 2 (5). — Режим доступу: <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2011/11snynvh.pdf>.
4. Русановська О. А. Контролінг логістичної діяльності підприємства: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. ек. наук: спец. 08.00.04 — економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності) / О. А. Русановська. — Рівне, 2016. — 20 с.
5. Волинець Л. М. Обґрунтування необхідності управління ризиками в логістичній системі підприємства / Л. М. Волинець, І. П. Гамеляк. — Управління проектами, системний аналіз і логістика. Технічна серія, 2012. — Вип. 10. — С. 382–386.
6. Хомчук М. В. Ідентифікація та оцінювання ризиків в процесі формування логістичної стратегії підприємств оптової торгівлі / М. В. Хомчук. — Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія Економічні науки, 2015. — Вип. 13. — Ч. 4. — С. 96–100.
7. Кондратенко Н. О. Інструменти управління та методи оцінки ризиків у логістичних системах / Н. О. Кондратенко, О. О. Лобашов. — Комунальне господарство міст. Науково-техн. збірник, 2012. — № 102. — С. 343–350.

### References

1. Gholovach T. V. Ryzhyk-menedzhment: zmist i orghanizacija na pidpryjemstvi / T. V. Gholovach, A. B. Ghrushevycjka, V. V. Shvyd. — Visnyk Khmeljnyckogho nacionalnogho universytetu, 2009. — #3. — T.1. — S. 157–163.
2. Verbicjka I. I. Ryzhyk-menedzhment jak suchasna systema upravlinnja ryzhykamy pidpryjemnyckjkh struktur / I. I. Verbicjka. — Stalij rozvytok ekonomiky, 2013. — # 5. — S. 282–291.
3. Streljbcjka N. Unifikovanyj mizhnarodnyj standart ryzhyk-menedzhmentu jak vidpovidj na vyklyky ghlobalizaciji [Elektronnyj resurs] / N. Streljbcjka. — Socialjno-ekonomichni problemy i derzhava, 2011. — Vyp. 2 (5). — Rezhym dostupu: <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2011/11snynvh.pdf>.
4. Rusanovsjka O. A. Kontrolyng loghistrychnoji dijajlnosti pidpryjemstva: avtoref. dys. na zdobuttja nauk. stupenja kand. ek. nauk: spec. 08.00.04 — ekonomika ta upravlinnja pidpryjemstvamy (za vydamy ekonomichnoji dijajlnosti) / O. A. Rusanovsjka. — Rivne, 2016. — 20 s.
5. Volynej L. M. Obgruntuvannja neobkhdnosti upravlinnja ryzhykamy v loghistrychnij systemi pidpryjemstva / L. M. Volynej, I. P. Ghameljak. — Upravlinnja proektamy, systemnyj analiz i loghistryka. Tekhnichna serija, 2012. — Vyp. 10. — S. 382–386.
6. Khomchuk M. V. Identyfikacija ta ocinjuvannja ryzhykiv v procesi formuvannja loghistrychnoji strateghiji pidpryjemstv optovoji torghivli / M. V. Khomchuk. — Naukovyj visnyk Khersonsjkogho derzhavnogho universytetu. Serija Ekonomichni nauky, 2015. — Vyp. 13. — Ch. 4. — S. 96–100.
7. Kondratenko N. O. Instrumenty upravlinnja ta metody ocinky ryzhykiv u loghistrychnykh systemakh / N. O. Kondratenko, O. O. Lobashov. — Komunaljne ghospodarstvo mist. Naukovo-tekhn. zbirnyk, 2012. — # 102. — S. 343–350.