

молока. URL: <https://latifundist.com/blog/read/1677-2016-vuzovy-i-pobedy-molochnoj-otrasli-ukrainy>

14. Сергиенко А. Анализ рынка молочной продукции Украины. URL: <https://koloro.ua/blog/issledovaniya/analiz-molochnogo-rynka.html>

15. Румянцев Р.Е. Анализ рынка молочных продуктов в Украине. Европейські перспективи. 2015. Вип. 5. С. 26–31. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/evpe_2015_5_6

16. Мізгерова А.В. Основні фактори, що впливають на ефективність галузі молочного скотарства Черкаської області. Бізнес Інформ. 2015. № 4. С. 162–168. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2015_4_28

17. Топ-20 переработчиков молока. URL: <http://latifundist.com/rating/top-20-pererabotchikovmolochnoj-produktsii>

ФОРМУВАННЯ МЕТОДИЧНИХ ПІДХОДІВ ДО УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ В ЛОГІСТИЧНИХ СИСТЕМАХ ТОРГОВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ

FORMATION OF METHODOLOGICAL APPROACHES TO RISK MANAGEMENT IN LOGISTICS SYSTEMS OF TRADE ENTERPRISES

Проведено системний аналіз методів управління ризиками в логістичних системах торговельних підприємств. Надано загальні рекомендації з вибору методу управління логістичними ризиками залежно від чинників логістичного ризику. Обґрунтовано основні типи ризиків у логістичних системах торговельних підприємств та визначено їх зміст. Надано класифікацію ризиків у логістичній системі торговельного підприємства. Запропоновано алгоритм управління ризиками та прийняття раціональних управлінських рішень у логістичній системі торговельного підприємства.

Ключові слова: ризик, логістична система, торговельні підприємства, система управління ризиками, кваліфікація ризиків у логістичній системі, алгоритм управління ризиками.

Проведен системный анализ методов управления рисками в логистических системах торговых предприятий. Даны общие рекомендации по выбору метода управления логистическими рисками в зависимости от факторов логистического риска. Обоснованы основные типы рисков в логистических системах торговых предприятий и

определено их содержание. Предоставлена классификация рисков в логистической системе торгового предприятия. Предложен алгоритм управления рисками и принятия рациональных управленческих решений в логистической системе торгового предприятия.

Ключевые слова: риск, логистическая система, торговые предприятия, система управления рисками, квалификация рисков в логистической системе, алгоритм.

System analysis of risk management methods in logistic systems of trade enterprises was conducted. General recommendations on choosing the method of managing logistic risks depending on the factors of logistic risk are given. The basic types of risks in logistic systems of trade enterprises are substantiated and their content is determined. The classification of risks in the logistic system of a trading enterprise is given. The algorithm of risk management and acceptance of rational administrative decisions in the logistic system of a trading enterprise is offered.

Key words: risk, logistics system, trading enterprises, risk management system, risk qualification in the logistic system, risk management algorithm.

УДК 338.58:65.014

Кучмєєв О.О.

к.п.н., доцент кафедри фінансів та банківської справи
Відкритий міжнародний університет розвитку людини «Україна»

Постановка проблеми. Якість і результат управління ризиками в логістичних системах торговельних підприємств значною мірою залежать від відповідності вибраних методів управління виявленим у ході аналізу та оцінки чинників ризику. Незважаючи на те що питання розроблення методів управління ризиками є досить популярним у науковій літературі та існує загально визнана їх типологія за характером впливу, вибір методів управління ризиками в логістичних системах торговельних підприємств залишається актуальним науково-практичним завданням.

Саме відсутність прозорого інформаційно-методичного забезпечення, як показали результати вивчення практики управління ризиками в логістичних системах торговельних підприємств, значною мірою гальмує процеси поширення

ідей і концепцій такого управління. Таким чином, питання формування методичних підходів до управління ризиками в логістичних системах торговельних підприємств є достатньо актуальним в ринкових умовах.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Різні теоретичні та практичні аспекти проблеми управління ризиками у логістичній діяльності підприємства досліджують такі вітчизняні та зарубіжні автори, як Р.М. Качалов та Б.Г. Клейнер [4; 9], які основними типами методів управління ризиками вважають методи ухилення від ризику, його локалізації, дисипації, компенсації. Близької позиції дотримується Г.С. Токаренко [10], який у розвиток розглянутого підходу пропонує розглядати як один із типів методів управління ризиками його трансфер. За змістом трансфер ризику перед-

бачає його передавання іншому економічному суб'єкту, що означає перехід відповідальності за ризик третій стороні і, на нашу думку, є частковим методом ухилення від ризику. Такої ж точки зору дотримується В.А. Успенський [11], який зазначає, що всі методи управління комерційними ризиками тією чи іншою мірою спрямовані на його мінімізацію. Але, дотримуючись принципів мінімізації, автор пропонує інше групування методів управління ризиками: запобігання збиткам, самострахування, страхування, передавання ризику та його диверсифікація. О.В. Раєвська [8]. дотримується думки, що класифікація методів управління ризиками має здійснюватися з погляду основних законів, притаманних системі управління. За цією ознакою всі методи можуть бути віднесені до організаційних (адміністративних), економічних або соціально-психологічних. Більш масштабне теоретичне дослідження можливих підходів до класифікації методів управління ризиком підприємств торгівлі здійснено В.А. Боровковою, у працях якої виділено до п'ятнадцяти класифікаційних ознак, які мають сприяти систематизації та впорядкуванню наявного методичного забезпечення (за спрямованістю впливу, джерелом впливу, формами, масштабом охоплення, кількістю цілей, глибиною впливу, змістом, тривалістю тощо) [1]. Крім того, дослідження у цьому напрямі здійснювалися й іншими науковцями.

Незважаючи на досить значну кількість робіт наукового та практичного спрямування, науковцями відмічається, що існуючі методичні підходи до управління ризиками в логістичних системах торговельних підприємств не дозволяють сформулювати системне бачення змісту логістичних ризиків та їх типології в торгівлі в основному через ігнорування специфіки логістичної діяльності в галузі, тому надзвичайно актуальним на даний час є формування методичних підходів до управління ризиками в логістичних системах торговельних підприємств.

Постановка завдання. Мета статті полягає в аналізі стану управління ризиками в логістичних системах торговельних підприємств, виявленні прогалин і недоліків та формуванні методичних підходів до управління ризиками в логістичних системах торговельних підприємств.

Виклад основного матеріалу дослідження. Проблемі управління ризиками в логістичних системах торговельних підприємств присвячено багато праць вітчизняних і зарубіжних науковців та дослідників. Окремими дослідниками [1; 2; 7; 9] втрачає від ризиків визнаються складником логістичних витрат, однак мало хто враховує, що їх оптимізація в логістичній системі неможлива без попереднього виявлення, оцінки та діагностики ризиків логістичних видів діяльності, а також продуманого вибору рішення, що враховує ризики.

Науковцями зазначається, що ризики існують на всіх етапах ланцюга виробництва та доставки товарів у логістичній системі. Вони можуть включати політичну нестабільність, зміну курсу валют, можливостей перевізників, строків зберігання продукції та попиту з боку споживачів [2; 3]. Що стосується ризиків логістичної системи торговельного підприємства, то управління ними науковцями [1; 2; 7; 9] рекомендується здійснювати з урахуванням специфічних особливостей логістичної діяльності та з адаптацією загальноприйнятих методів і прийомів управління до цих специфічних умов. Процес управління ризиками в логістичній системі торговельного підприємства нами рекомендується здійснювати послідовно, у декілька етапів (рис. 1).

Перший етап – виявлення зовнішніх та внутрішніх ризиків досліджуваної логістичної системи. Конкретному ланцюгу поставок, логістичній системі або її ланці відповідає своя система ризиків, яка формується залежно від виконуваних логістичних функцій (транспортування, складування, управління закупівлями і т. д.), галузевої приналежності, масштабу діяльності (місцевий, регіональний, національний, міжнародний, глобальний), уживаних технологій, вибраних стратегій розвитку і низки інших чинників.

Під час ідентифікації ризиків у логістичній системі торговельного підприємства передусім виникає потреба виявлення всіх видів ризику, що характерні для цієї системи, тому доцільно навести класифікацію ризиків логістичної діяльності з погляду причини появи можливого збитку (рис. 2).

Логістичні ризики – це ризики здійснення логістичних операцій транспортування, складування, вантажопереробки та управління запасами та ризики логістичного менеджменту всіх рівнів, у тому числі ризики управлінського характеру, що виникають під час виконання логістичних функцій та операцій [1, с. 127]. Ризики логістичного менеджменту на рівні логістичної системи включають ризики, що виникають унаслідок неефективної міжфункціональної логістичної координації, неефективності логістичної стратегії, незадовільного стану планування і контролю, низького рівня інтеграції логістичних процесів на підприємстві, рівня кваліфікації керівників і провідних фахівців із логістики, а також ризики неефективності системи інформаційно-комп'ютерної підтримки, зумовлені інтеграційним рівнем використовуваних технічних засобів, програмного забезпечення, кваліфікацією персоналу, широтою охоплення внутрішньої інформаційної мережі і т. п. До логістичних функцій, в яких більша частина ризиків за природою – управлінські ризики, тобто ризики, які багато в чому залежать від професійних і особистісних якостей логістів різних рівнів, належать: управління закупівлями матеріальних ресурсів, управління про-

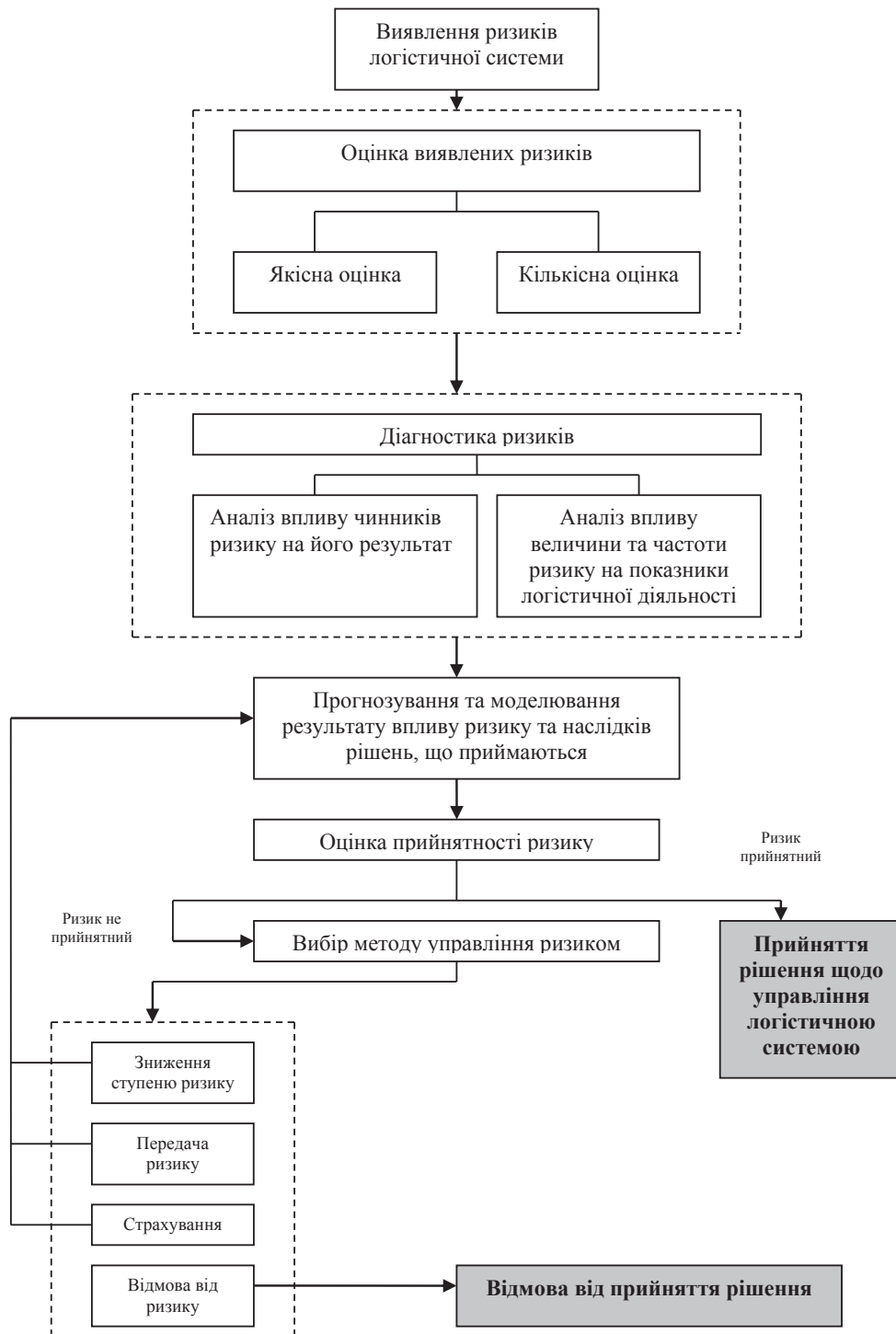


Рис. 1. Алгоритм управління ризиками та прийняття раціональних управлінських рішень у логістичній системі торговельного підприємства

цедурами виконання замовлень, прогнозування попиту на готову продукцію і витрат матеріальних ресурсів та деякі інші.

В управлінні логістичними системами торговельних підприємств слід урахувувати й нелогістичні за причиною виникнення ризику – це зовнішні по відношенню до логістичної системи ризики, викликані природними, екологічними, політичними, ринковими, соціальними причинами,

і ризики, характерні для будь-якої іншої сфери управлінської діяльності, пов'язані з нещасними випадками, звільненням персоналу, спричиненням шкоди основним фондам адміністративно-управлінського призначення з яких-небудь не вказаних вище причин та ін.

Для виявлення перелічених ризиків можуть використовуватися процедура аудиту логістичних видів діяльності, SWOT-аналіз. У ході зовніш-

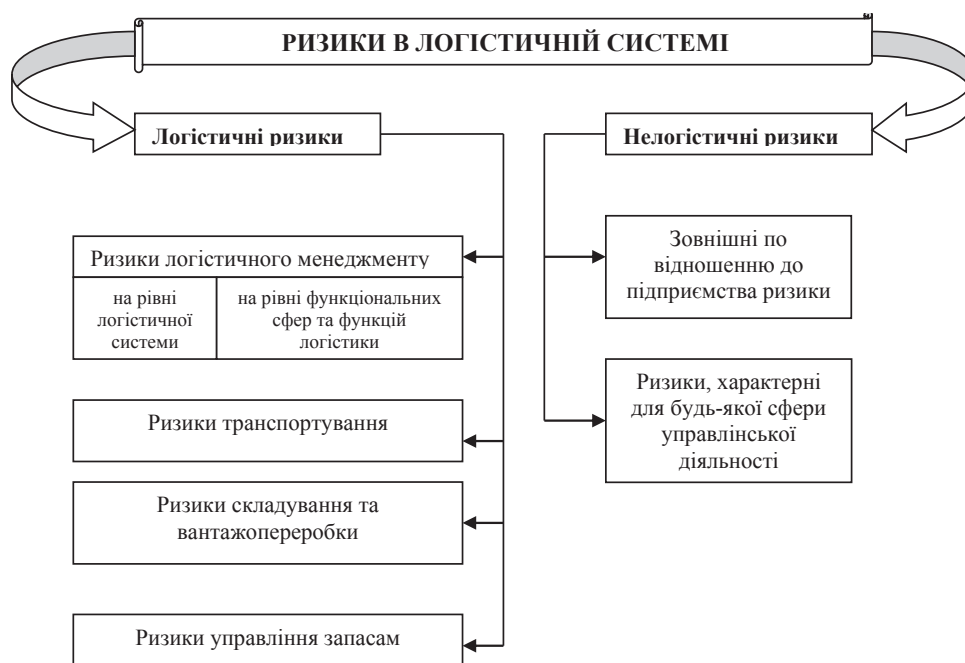


Рис. 2. Класифікація ризиків у логістичній системі торговельного підприємства

нього аудиту здійснюється аналіз очікування рівня обслуговування споживачів, роботи конкурентів, тенденцій у галузі, економічних, політичних відносин та іншої інформації, що відноситься до виявлення зовнішніх ризиків для логістичної системи. У ході внутрішнього аудиту збираються відомості про виконувані логістичні функції, технології.

Аналізуються способи виконання логістичних операцій, показники якості обслуговування, структура логістичних витрат, статистика втрат від ризиків і т. д., тобто проводиться збір даних, що дають змогу оцінити внутрішні ризики логістичної системи підприємства [5, с. 7].

Проте виявлення притаманних підприємству логістичних та нелогістичних ризиків не дає змоги визначити небезпеку, яку вони представляють, і процедури управління ризиками, що забезпечують найкращий результат. Для вирішення цих завдань необхідно оцінити величину можливих утрат від ризиків та вірогідність їх появи.

Тому другий етап управління ризиками в логістичних системах торговельних підприємств – їх якісна та кількісна оцінка. Головне завдання якісної оцінки полягає в одержанні інформації про структуру, властивості логістичної системи і наявні ризики, визначенні чинників ризику й обставин, що призводять до ризикових ситуацій. Кількісна оцінка дає змогу отримати чисельне значення ризиків логістичної системи торговельного підприємства, ймовірностей їх настання та наслідків. На цьому етапі нами рекомендовано застосовувати такі методи оцінки ризиків: статистичний метод, метод експертних оцінок, метод аналогій та ін.

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

та аналіз 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, імовірнісного динамічного програмування та сценарного планування.

Ухвалення рішення в логістичній системі торговельного підприємства пропонується проводити відповідно до концепції прийнятного ризику. Ця концепція полягає у розумінні того, що здебільшого повністю позбутися від ризику неможливо, його можна лише знизити до прийнятного рівня, коли він перестає бути небезпечним. Тому п'ятим кроком у системі управління ризиками логістичної діяльності є оцінка прийнятності ризику.

У разі неприйнятного рівня певного ризику логістичної діяльності торговельного підприємства на шостому етапі вибирається найбільш доцільний метод управління ним. Такими методами у практиці господарювання підприємств найчастіше виступають [1; 2]: профілактичні заходи для зменшення ступеня ризику; передача ризиків; зовнішнє страхування; відмова від ризику.

Щодо загальних рекомендацій із поліпшення процесу управління ризиками в логістичних системах торговельних підприємств, то науковцями [1; 2; 7; 9] відзначаються такі:

1. Стратегічне мислення. Ефективне управління ризиками повинно бути цілісним та інтегрованим. Компанія, що відрізняється стратегічним процесом планування, наприклад списку поста-

чальників, зуміє більш ефективно управляти ризиками, розробить заощадливий та ефективний виробничо-логістичний ланцюг, буде швидко реагувати на потреби ринку та впроваджувати інновації. Тоді як відсутність стратегічного планування постачальників може призвести до конфлікту між витратами та ризиками.

2. Розширення кооперації. Фахівці з логістики й управління ризиками повинні вести регулярну тісну роботу зі своїми колегами з відділів закупівель, транспорту та ін. Рішення питань, пов'язаних зі зменшенням складних ризиків, вимагає більш глибокої співпраці. Таким чином, відділи можуть не тільки краще розуміти ризики, а й краще розбиратися у специфіці роботи, виконуваної кожним відділом.

3. Розроблення оптимального співвідношення ризиків. Експерти [1; 5; 7] сходяться на думці, що є вірні та неправильні підходи до управління ризиками. Слід уявляти собі витрати і ризики як дві змінні в континуумі: зменшення одного складника часто відбувається за рахунок збільшення іншого. Виробничо-логістичний ланцюг стає більш нестабільним, якщо компанія фокусує свою увагу лише на зменшенні витрат, як у ситуації з пошуком дешевої робочої сили по всьому світу, не оглядаючись на безліч ризиків, які можуть виникнути в результаті такого підходу. Відповідним способом роботи з витратами можна назвати той, за якого витрати не були б увесь час у центрі уваги.

4. Урахування ризиків, яким неможливо дати кількісну оцінку. Сьогодні більшість підприємств не має належних методів оцінки ризику, часто відсутня статистична база. Управління різними ризиками здійснюється незалежно, не враховуючи можливість взаємодії між ризиками. Логістична діяльність підприємств стикається з багатьма ризиками: інвестиційними, політичними, фінансово-економічними, кадровими, клієнтськими, ринковими і т. д.

Висновки з проведеного дослідження. Доведено, що якість і результат управління логістичними ризиками значною мірою залежать від того, наскільки вибрані методи управління відповідають чинникам ризику, виявленим у ході аналізу та оцінки. Для систематизації методів управління логістичними ризиками обґрунтовано їх основні типи (ухилення, локалізація, дисипація, компенса-

ція і прийняття), визначено їх зміст, надано класифікацію ризиків у логістичній системі торговельного підприємства та запропоновано алгоритм управління ризиками та прийняття раціональних управлінських рішень у логістичній системі торговельного підприємства.

Таким чином, незважаючи на універсальність більшості методів управління логістичними ризиками, кожен з них має свої особливості, переваги та обмеження щодо застосування у сфері торгівлі, тому прийняття управлінських рішень має бути науково обґрунтованим, щоб забезпечити економічну доцільність здійснення витрат на впровадження того чи іншого методу.

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

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Боровкова В.А. Управление рисками в торговле. СПб.: Питер, 2014. 288 с.
2. Еш С.М. Финансовый рынок. К.: Центр учебной литературы, 2016. 528 с.
3. Катилова Н.В., Сорин Э. Практика ключевых индикаторов для операционных рисков. Управление финансовыми рисками. 2016. № 2. С. 86–100.
4. Качалов Р.М. Управление хозяйственным риском. М.: Наука, 2012. 192 с.
5. Качалов Р.М. Комплексное управление хозяйственным риском. Имущественные отношения в Российской Федерации. 2012. № 11(62). С. 3–10.
6. Машина Н.І. Економічний ризик і методи його вимірювання: навч. посіб. К.: ЦУЛ, 2016. 188 с.
7. Нецымайло К.В. Методы управления рисками в деятельности субъектов малого предпринимательства. Вестник Оренбургского гос. ун-та. 2013. № 9(103). С. 46–52.
8. Раєвнєва О.В. Управління розвитком підприємства: методологія, механізми, моделі: монографія. Х.: ІНЖЕК, 2016. 496 с.
9. Стратегии бизнеса: аналитический справочник / под ред. Г. Б. Клейнера. М.: КОНСЭКО, 1998. 492 с.
10. Токаренко Г.С. Методы управления рисками в компании. Финансовый менеджмент. 2016. № 4. С. 130–143.
11. Успенский В.А. Методы управления риском. Финансы и кредит. 2014. № 7. С. 43–50.