

УДК 339.9.012.05

## УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ В ЛОГІСТИЧНОМУ МЕНЕДЖМЕНТІ ЯК ЗАСІБ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ФІРМИ

Авраменко Олена Володимирівна, к.е.н., доц. каф. економіки, організації та планування діяльності підприємства ХНЕУ ім. С. Кузнеця, Харків, Україна

Степчук Ольга Володимирівна, викладач каф. економіки, організації та планування діяльності підприємства ХНЕУ ім. С. Кузнеця, Харків, Україна

**Анотація** — При глобалізації особливу увагу слід приділяти оптимізації, інтеграції та координації всіх потокових процесів, але ефективним стає логістичне управління лише за умови врахування і попередження ризиків та за умови детального опису стратегії розвитку, що й свідчить про актуальність обраної теми дослідження

**Ключові слова:** логістичний менеджмент, управління ризиками, конкурентоспроможність фірми, карта ризиків, портфель ризиків, збалансована система показників.

Сучасний менеджмент постійно знаходиться у пошуку можливості побудувати підприємство лідера у своїй галузі. Витримати випробування ринком може лише те підприємство, керівництво якого встановлює високі стандарти ключових цінностей та ефективності, що мотивують персонал на зосередження всіх зусиль у досягненні кінцевого результату – набуття стійких, у часових і просторових параметрах виробничо-економічних відносин, конкурентних переваг. На перший план виходить здатність менеджменту до безперервних внутрішніх змін, що має забезпечити формування та розвиток «чутливого до споживача» підприємства, де всі функції виробництва, маркетингу та логістики об'єднуються з метою інтегрованого управління створенням споживчого попиту та його задоволення [2; 3].

Питання конкурентоспроможності підприємства розглядалися такими зарубіжними авторами, як М. Альберт, Г. Армстронг, С. Брю, В. Вонг, П. Дракер, Т. Коллінз, Ф. Котлер, Ж.-Ж. Ламбен, К. Макко-

нелл, М. Мескон, М. Портер, С. Репп, Ф. Хедоурі та ін. Серед вітчизняних економістів, що приділяли увагу у вирішенні питання конкурентоспроможності, слід виділити М. О. Кизим, О. М. Ястремська, Т. М. Лепейко, А. А. Пилипенко, В. А. Зінченко тощо.

Але в більшості робіт зосереджено увагу на окремих питаннях, що досліджують якісну складову процесу управління підприємством, без врахування ризиків макро- та мікросередовища. Тому пропонується використовувати методіку управління ризиками на основі якісних та кількісних показників, що спрямовують споживчий попит. Це дозволить оцінити конкурентоспроможність підприємства та запропонувати конкретні заходи щодо її підвищення на засадах комерціалізації.

Процес управління ризиками, у зв'язку зі стандартом FERMA, наведено в роботі на рис. 1.

Для успішної і ефективної роботи фірми було виділено можливі ризики при формуванні логістичної стратегії на основі виділених збалансованих показників діяльності фірми в попередній роботі автора [1].

Формалізація ризиків полягає в тому, щоб оцінити всі актуальні на даний момент ризики організації, і ранжирувати їх по мірі впливу на фінансову безпеку організації. В якості можливих ризиків було запропоновано наступні: ризик відповідності за критерієм «ціна-якість» (1); ризик ненадійності постачальника-виробника (2); ризик порушень строків виконання договірних зобов'язань (3); ризик, пов'язаний з доставкою вантажів та установкою обладнання (4); ризик невиконання сервісного обслуговування (в процесі та після купівлі) (5); ризик похибок, у наслідок

найму некваліфікованого персоналу (6); ризик не конкурентоспроможності пропонуваної продукції (7).

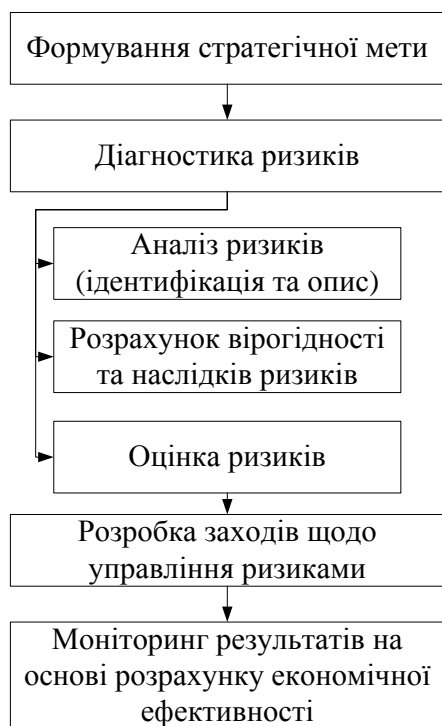


Рис. 1. Процес управління ризиками, у зв'язку зі стандартом FERMA [3]

Для оцінки ризиків було запропоновано використовувати два критерії: результат (величина наслідків) від прояву ризику та вірогідність прояву ризику.

Для визначення значущості чинника (величина негативних наслідків ризиків) доцільно використовувати метод експертної оцінки. При використанні експертних оцінок обов'язковим критерієм достовірності результатів є розрахунок ступеня узгодженості думок експертів (коефіцієнту конкордації).

Коефіцієнт конкордації розраховується за наступною формулою:

$$W = (12 * S) / (m^2 * (n^3 - n)), \quad (1)$$

де  $S$  – сума квадратів відхилення;

$m$  – кількість експертів;

$n$  – кількість чинників.

Коефіцієнт конкордації приймає значення від 0 до 1, чим ближче він до одиниці, тим думки експертів більш узгоджені.

Вірогідність (частота прояву) відмови клієнтів від послуг фірми за наведеними ризиками слід розраховувати виходячи з опитування керівника установи (або логіста-координатора).

Коли визначено частоту прояву кожного ризику та значущість кожного чинника (величини наслідків), можна зробити профіль ризиків (табл. 1).

Визначивши підсумкову оцінку ризиків, визначаємо рівень загрози за кількісною шкалою Харигтона (табл. 2).

Таблиця 1

Профіль ризиків

Найменування ризику	Оцінка значущості чинника (результат)	Оцінка частоти прояву (вірогідність)	Підсумкова оцінка ризику
1	2	3	4=2*3
1. Ризики, пов'язані з плануванням та маркетингом персоналу			
2. Ризики, пов'язані з наймом персоналу			
3. Ризики, пов'язані з трудовими стосунками			
4. Ризики умов і охорони праці			
5. Ризики мотивації персоналу			
6. Ризики ділової оцінки персоналу			
7. Ризики вчення і розвитку персоналу			

## Кількісна шкала оцінки ризиків

№ п.п.	Рівень ризику	Інтервал виміру ризику	Опис ризику
1	критичний (дуже високий)	1,0 ÷ 0,8	ризики ставлять під загрозу діяльність організації; вірогідність настання негативних подій максимальна
2	високий	0,8 ÷ 0,63	ризики значно знижують ефективне функціонування; вірогідність настання негативних подій значна
3	середній	0,63 ÷ 0,37	ризики істотно знижують ефективність управління; вірогідність настання негативних результатів істотна
4	низький	0,37 ÷ 0,2	чинники, що впливають на ризики організації, не істотні; вірогідність настання негативних результатів незначна
5	мінімальний (дуже низький)	0,2 ÷ 0	чинники, що впливають на ризики організації, практично відсутні; вірогідність настання негативних результатів нульова

Для наочності профіль ризиків можна зобразити у вигляді карти ризиків, за критерієм «вірогідність – оцінка значимості». Умовні позначення: нумерація об'єктів повинна відповідати нумерації ризиків в табл. 1.

Для того щоб поліпшити стан підприємства на ринку слід особливу увагу приділити перш за все області на карті ризиків з найбільшим рівнем вірогідності та значущості, за для уникнення можливих негативних наслідків в роботі.

Таким, чином було проаналізовано основні ризики та визначено основні заходи управління ними в логістичному менеджменті, задля підвищення конкурентоспроможності фірми.

**Список використаних джерел:**

- 1) Авраменко О. В. Оцінка ефективності фінансово-економічного забезпечення логістичної діяльності підприємства. Розділ монографії. – Х.: ХНЕУ. – 2015. – С. 355 – 362.
- 2) Нортон, Р. Каплан. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию. — Олимп-Бизнес, 2010. — 320 с.
- 3) Пономаренко В. С., Таньков К. М., Лепейко Т. І. Логістичний менеджмент: Підручник / За ред. проф. д-ра екон. наук В. С. Пономаренка – Х. : ХНЕУ, 2010. – 424 с.

**Автори**

**Авраменко Олена Володимирівна**, к.е.н., доц. каф. економіки, організації та планування діяльності підприємства ХНЕУ ім. С. Кузнеця (avramenkoEV@mail.ru)

**Степчук Ольга Володимирівна**, викладач каф. економіки, організації та планування діяльності підприємства ХНЕУ ім. С. Кузнеця (olya-bakhurec@ya.ru)

Тези доповіді надійшли 20 лютого 2015 року.

Опубліковано в авторській редакції.