

## АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ В ЛОГІСТИЧНІЙ СИСТЕМІ ПІДПРИЄМСТВ ТОРГІВЛІ

УДК 658.7:005.334

Шеврекука С. С., студент 4 курсу  
факультету Економіки і права  
ХНЕУ ім. С.Кузнеця

Сьогодні відносини між господарськими суб'єктами формуються в умовах жорсткої конкуренції і нестійкості ринкового середовища. Для того, щоб досягти успіху в підприємницькій діяльності, вже недостатньо використовувати лише маркетингові підходи, потрібно застосовувати сучасні високоефективні способи і методи управління потоковими процесами, а саме логістику. Відомо, що логістична діяльність та діяльність підприємства в цілому завжди пов'язані з ризиком. Під логістичним ризиком розуміють небезпеку виникнення затримки в роботі ланцюга постачання, зрив постачання або порушення в роботі однієї або декількох ланок ланцюга. Практика показує, що компанії, які використовують логістику досягли переваги перед конкурентами і значно збільшили прибуток за рахунок зниження витрат [1]. Підрахунки фахівців показали, що скорочення логістичних витрат на 1% еквівалентне близько 10% збільшення обсягів продажу. Тому актуальними є питання виявлення, ідентифікації й оцінки ризиків логістичної діяльності задля зниження ймовірності втрат від їх настання.

Різні теоретичні та практичні аспекти проблеми управління ризиками у логістиці досліджують у своїх роботах такі вітчизняні та зарубіжні автори, як А.І. Семенко, В.В. Сергєєв [2], А.В. Ткачова [3], В.Л. Ревенко, [4], Гончарук А.М. [5], Ільченко Н.Б [6]. Проте логістика є доволі молодого наукою для України, відповідно логістичні ризики ще багато в чому не вивчені і не доопрацьовані способи їх контролю чи фінансування, тому ця проблема є актуальною для подальшого вивчення і дослідження. Метою даної роботи є аналіз управління ризиками в логістичній системі на підприємствах торгівлі.

Актуальність проблеми управління ризиками в цей час не викликає сумнівів. Ризик перетворюється в невід'ємний елемент соціально-економічних відносин і стає органічною частиною стратегії й тактики соціально-економічної політики різних підприємств [5]. Логістичний менеджмент в Україні ще не набув достатнього розвитку в галузі управління ризиками, а стрімке збільшення інтересу до логістики і широка інформатизація не може замінити підприємцям об'єктивної основи для прийняття рішень. Ризики в логістиці мають свої специфічні особливості, тому для організації ефективної системи управління логістичними ризиками потрібно детально визначити їх сутність.

Логістичний ризик підприємства торгівлі – це економічна категорія, яка відображає особливості формування та управління бізнес-процесами як окремого підприємства, так і всіх суб'єктів (учасників) логістичного ланцюга в умовах невизначеності та відсутності повної інформації на момент прийняття рішень щодо планування, управління, координації, контролю діяльності підприємства [6].

Об'єктом логістичного ризику підприємства торгівлі є логістична система мікроекономічного рівня (підприємство) як сукупність різних логістичних елементів, оцінити ефективність та умови функціонування яких у майбутньому за наявної неповної інформації з необхідною точністю складно. Суб'єктом логістичного ризику підприємства торгівлі є незалежні підприємства (фізичні особи, юридичні підприємства) та ті підприємства, що задіяні в управлінні логістичним ланцюгом, тощо.

Джерела логістичного ризику підприємства – це чинники (процеси, явища), які зумовлюють виникнення невизначеності та конфліктності, відсутність повної (вичерпної) інформації на момент прийняття рішень у логістичній системі.

Варто зазначити, що логістичні ризики підприємств торгівлі розрізняють на внутрішні та зовнішні. До внутрішніх логістичних ризиків відносяться ті, що безпосередньо пов'язані з управлінням ланками поставки і можуть бути прогнозовані безпосередньо самим підприємством:

1) матеріальний логістичний ризик – це можливість втрати наявних та ненабуття нових властивостей матеріального потоку в процесі його руху через компоненти логістичної системи;

2) сервісний логістичний ризик – це нездатність підприємства торгівлі забезпечити належне сервісне обслуговування споживачів у ланцюзі поставки;

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

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

5) інтелектуально-трудова логістичний ризик виникає під час управління інтелектуально-трудовами ресурсами підприємства торгівлі.

До зовнішніх логістичних ризиків варто віднести ризики логістичного забезпечення закупівель, які виникають через неритмічну роботу постачальників або через нездатність підприємства ефективно планувати замовлення; технічні ризики – відмова і поломка транспортних засобів і, як наслідок, можливі затримки доставки вантажу і підвищення вірогідності інших ризиків; екологічні ризики (нанесення шкоди довкіллю внаслідок порушення умов транспортування товару); ризики, причиною яких є низька кваліфікація контрагентів підприємства – халатність, втрата документів, їх затримка.

Причинами таких ризиків можуть бути: залежність підприємства від незначної кількості постачальників з обмеженими можливостями; неможливість виконання умов договору поставки (якість продукції, термін поставки, обсяги поставки тощо); фінансові проблеми поставки; порушення умов перевезення і зберігання третіми сторонами, залученими в процес виконання договору поставки.

Логістичні ризики підприємства торгівлі можна класифікувати за видами потоків та компонентами логістичної системи різного рівня. У

табл. 1 наведено види логістичних ризиків, що притаманні підприємствам торгівлі [6].

Таблиця 1

## Види логістичних ризиків для підприємства торгівлі

Вид логістичних ризиків	Заходи запобігання
Ризик невірної обраної логістичної стратегії підприємства торгівлі	Перегляд логістичної стратегії, детальний аналіз ринку
Ризик управління матеріальними ресурсами	Оптимізація запасів. Контроль використання матеріальних ресурсів. Страхування ризиків
Ризик недостатнього контролю на всіх стадіях управління бізнес-процесами	Суворий контроль усіх бізнес-процесів підприємства торгівлі
Ризик неузгодженості взаємодії між підрозділами підприємства торгівлі відносно аналізу та витрачання ресурсів	Аналіз причин розладу взаємодій, контроль менеджерами усіх рівнів роботи підрозділів; виявлення та ліквідація причин конфліктних ситуацій і створення сприятливого клімату в колективі; використання в процесі управління мотивації; ефективні взаємодії підрозділів підприємства оптової торгівлі в процесі управління логістичними ризиками
Ризик нещасного випадку	Страхування майна підприємства торгівлі у страховій компанії
Ризик управління інформаційними потоками	Збір та аналіз інформації; створення системи інформаційного забезпечення; вивчення нормативних документів і законів. Захист комерційної таємниці
Ризик незадовільного виконання умов договору	Ретельний вибір логістичного партнера; збір необхідної інформації про конкурентів; внесення в договір системи штрафних санкцій за кожне зобов'язання; зазначення в угоді умов розгляду суперечних питань, умов оплати неустойки та застави платежів; виконання умов партнерства
Ризик закупівлі та ризик збуту	Складання протоколу, в якому оговорюються терміни внесення змін в угоду, розмір компенсації при відмові від підписання контракту
Ризик розриву зв'язків із логістичними партнерами	Аналіз причин розриву зв'язків; ретельний вибір логістичного партнера; інтеграція учасників логістичного ланцюга
Ризик логістичного адміністрування	Навчання логістичного персоналу. Підбір професійного штату логістичного персоналу. Створення інформаційної логістичної системи підприємства торгівлі. Розробка концепції розміщення розподільчого центру

Для аналізу логістичного ризику на підприємствах торгівлі необхідно проводити його оцінку.

Пропонуємо оцінювати логістичний ризик як імовірність виникнення втрат/рівень збитків, використовуючи зібрані дані про виконання логістичних операцій за декілька реалізацій у ланцюзі поставки товарів. Рівень ризику зниження ефективності поставки товарів підприємства торгівлі можна розраховувати за формулою 1.1 [6]:

$$R_{z_{eff}} = \frac{\sum_{i=1}^k \omega \% \Delta \beta_{eff}}{k}, \quad (1.1)$$

де  $R_{z_{eff}}$  – рівень ризику зниження ефективності поставки товарів підприємства торгівлі, бали;

$\omega \% \Delta \beta_{eff}$  – бальна оцінка відносного відхилення показника поставки товарів від за планового;

$i = 1, 2, k$ ;  $k$  – кількість відносних відхилень показників ефективності поставки товарів від запланованих.

Окрім кількісного визначення рівня ризику зниження ефективності поставки товарів підприємства торгівлі розрахуємо ймовірність появи ризикової події у логістичному ланцюзі за формулою 1.2 [6]:

$$P_t = \frac{\sum_{i=1}^k \% \Delta \beta_{eff}}{h}, \quad (1.2)$$

де  $P_t$  – імовірність появи ризикової події для певного логістичного бізнес-процесу підприємства торгівлі;

$\% \Delta \beta_{eff}$  – відносне відхилення показників ефективності логістичних бізнес-процесів від нормативу;

$h$  – загальна кількість ключових логістичних бізнес-процесів підприємства торгівлі.

Результати, отримані за формулами, дозволяють визначити рівень ризику на підприємстві відповідно до значень шкалі градації ризику (табл.2) [6].

Таблиця 2

**Шкала градації ризику зниження рівня ефективності поставки товарів та оцінювання імовірності виникнення витрат/рівень збитків**

Інтервали значень відносних відхилень ефективності поставок від запланованих	Бальна оцінка відносних відхилень ефективності поставок від запланованих	Інтервали значень рівня ризику	Градація рівня ризику
0-0,15	1	0-1,0	Мінімальний
0,16-0,25	2	1,1-2,0	Малий
0,26-0,45	3	2,1-3,0	Середній
0,46-0,75	4	3,1-4,0	Високий
0,76-0,95	5	4,1-5,0	Максимальний
≥0,96	6	5,1-6,0	Критичний

Таким чином, для ефективного функціонування підприємства торгівлі в умовах невизначеності необхідно оцінювати ризики логістичної діяльності. Запропоновані методичні підходи до управління логістичними ризиками дозволять керівникам підприємства торгівлі виявити резерви щодо підвищення ефективності управління окремими бізнес-процесами підприємства та обґрунтовано розробляти програми заходів, спрямованих на оптимізацію витрат та часу, найбільш раціонально використовувати ресурси і забезпечувати вимоги до якості надання логістичних послуг у ланцюзі поставки товарів.

Для отримання конкурентної переваги багатьом підприємствам необхідно проводити детальний аналіз логістичних ризиків. Запропоновані методологічні підходи та практичний інструментарій визначення надійності поставки у логістичному ланцюзі дозволять удосконалити ефективність логістичної діяльності підприємства торгівлі та уникнути ризиків, що виникають в умовах невизначеності. Перспективи подальших досліджень вбачаються у поглибленні вивчення прикладних аспектів управління логістичними ризиками підприємства торгівлі.

## Література

1. Мамчин М.М. Вплив логістичних ризиків на підвищення ефективності діяльності підприємств / М.М. Мамчин, О.А. Русановська // Вісник Національного університету "Львівська політехніка". – 2011. – № 720. – С. 45-51.
2. Семенко А.В., Сергєєв В.І. Логістика. Основи теорії. – СПб.: Видавничий Дім "Союз" 2006. – 544 с.
3. Ткачова А.В. Врахування ризиків при управлінні логістичною діяльністю підприємства [Електронний ресурс] / Ткачова А.В. – Режим доступу: [http://www.confcontact.com/20101224/3\\_tkachova.php](http://www.confcontact.com/20101224/3_tkachova.php).
4. Ревенко В. Операційний хеджінг ризиків у логістичних системах / В. Ревенко, Є. Єнченко // Економіст. – 2006. – № 9. С. 56-59.
5. Гончарук, А.М. Управління ризиками в логістичних системах в період інноваційних змін [Текст] / А.М. Гончарук // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2015. – № 2, т. 2. – С. 237-240.
6. Ільченко Н.Б. Оцінювання логістичних ризиків підприємства торгівлі / Н.Б. Ільченко // Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. – 2016. – Вип. 15. – С. 58-62.

Науковий керівник,  
к.е.н., доцент

І.В. Мілько

Опубліковано в авторській редакції