

УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНИМИ РИЗИКАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ ІЗ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ

RISK ASSESSMENT OF LOGISTIC ACTIVITIES IN FOREIGN ECONOMIC ACTIVITY

Макаренко М.І.

доктор економічних наук, професор,
професор кафедри міжнародних економічних відносин,
Навчально-науковий інститут бізнес-технологій «УАБС»
Сумського державного університету

Коваленко І.В.

магістрант,
Навчально-науковий інститут бізнес-технологій «УАБС»
Сумського державного університету

Makarenko Mykhailo

Doctor of Economics, Professor,
Professor of the Department of International Economic Relations,
Education and Research Institute for Business Technologies "UAB",
Sumy State University

Kovalenko Inna

Master's degree,
Education and Research Institute for Business Technologies "UAB",
Sumy State University

Статтю присвячено питанню управління логістичними ризиками, що дає змогу знизити вірогідність їх настання та мінімізує вплив ризиків на діяльність підприємства. Визначено сутність логістичного ризику, що в практичному аспекті дає змогу ідентифікувати чинники впливу на діяльність логістичної системи підприємства. Виявлено основні причини виникнення ризиків та проведено їх класифікацію за основними критеріями. Охарактеризовано ризики, які можуть мати місце під час здійснення закупівельної, виробничої, транспортної, складської та збутової діяльності. У підсумку розроблено алгоритм управління логістичними ризиками та охарактеризовано кожен із його етапів, що дає змогу керівництву підприємства зменшити або повністю нівелювати вплив ризиків шляхом завчасної їх оцінки та розроблення системи заходів із мінімізації.

Ключові слова: логістична система, логістичний ризик, управління логістичними ризиками, класифікація логістичних ризиків, мінімізація ризиків.

Статья посвящена вопросу управления логистическими рисками, что позволяет снизить вероятность их наступления и минимизирует влияние рисков на деятельность предприятия. Определена сущность логистического риска, что в практическом аспекте позволяет идентифицировать факторы влияния на деятельность логистической системы предприятия. Выявлены основные причины возникновения рисков и проведена их классификация по основным критериям. Охарактеризованы риски, которые могут иметь место при осуществлении закупочной, производственной, транспортной, складской и сбытовой деятельности. В итоге разработан алгоритм управления логистическими рисками и охарактеризован каждый из его этапов, что позволяет руководству предприятия уменьшить или полностью нивелировать влияние рисков путем заблаговременной их оценки и разработки системы мер по минимизации.

Ключевые слова: логистическая система, логистический риск, управление логистическими рисками, классификация логистических рисков, минимизация рисков.

The need to make optimal logistics decisions, identify and evaluate logistics risks is particularly important in today's competitive environment. Today's economic situation makes the problem of risk management particularly relevant for the management of any enterprise, since enterprises are faced with a huge number of negative factors

that affect the end result of their activity. Risk accounting allows the company to ensure the flexibility of these systems, their adaptation to the variability of the market situation and the use of the latest methods and technologies of logistics management. An indispensable point in the logistics system is to provide a set of measures to maintain a high level of system reliability that will result in to minimize the likelihood of a negative result. The purpose of the work is to investigate the logistical risks and their classification. The work is also aimed at developing a logistic risk management algorithm to counteract the impact on enterprise activity. The article deals with the issue of logistics risk management, which reduces the likelihood of their occurrence and minimizes the impact of the risks on the enterprise. The essence of logistical risk is determined, which makes it possible in practical aspect to identify the factors of influence on the activity of the logistic system of the enterprise. The main causes of the risks are identified and their classification according to the main criteria. The risks that may be involved in purchasing, manufacturing, transportation, warehousing and sales activities are outlined. As a result, an algorithm for managing logistical risks has been developed and each of its stages is characterized, which enables the management of the enterprise to reduce or completely offset the impact of risks through their early assessment and development of a system of measures for minimization. Taking into account logistical risks in the activity of enterprises will allow to provide flexibility and their adaptation to the changing market situation, as well as to make use of the latest methods and technologies in managing the delivery of goods to its customers.

Key words: *logistics system, logistic risk, logistics risk management, classification of logistic risks, risk minimization.*

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. Різноманітність визначень логістичного ризику, відсутність єдиного підходу до управління логістичними ризиками та їх оцінки в сучасних наукових працях формують коло питань, які потребують нагального вивчення та вирішення.

У сучасних умовах економічного розвитку підприємства зіштовхуються з необхідністю пошуку методів розширення ринку збуту шляхом виходу на міжнародні ринки. У цих умовах ризик стає невід'ємною умовою функціонування підприємства через дію малопередбачуваних економічних, фінансових, правових та політичних чинників, які часто породжують різноманітні загрози матеріальних утрат під час здійснення зовнішньоекономічної діяльності. Крім того, підприємства все частіше приймають управлінські рішення в умовах невизначеності, тому особливої уваги потребує питання управління логістичними ризиками на зовнішньоорієнтованих підприємствах. Підвищення актуальності дослідження також пов'язане з мінливістю низки чинників: політичної ситуації, митного регулювання, розширення географічного охоплення та глобалізації міжнародних ринків, які прямо впливають на діяльність підприємства. Передбачити та нівелювати дію всіх ризиків, які можуть мати місце, неможливо, тому для зменшення їхнього негативного впливу керівництво підприємства повинно розробити та впровадити методи ефективного управління ними.

Аналіз останніх досліджень і публікацій, в яких започатковано розв'язання даної проблеми і на які спираються автори. Різні теоретичні та практичні аспекти проблеми управління ризиками у логістичній діяльності підприємства досліджують Н. Кондратенко [1], В. Вітлінський [2], В. Гончаров [4], Т. Голубєва [5], І. Вербіцька [6], В. Проскура [7] та ін.

Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми, котрим присвячується означена стаття. Незважаючи на достатню кількість досліджень логістичних ризиків, усе ще залишається низка невирішених питань. Так, потребує розгляду питання управління логістичними ризиками через призму зовнішньоекономічної діяльності та розроблення алгоритму аналізу і нівелювання впливу ризиків на діяльність підприємства.

Формулювання цілей статті (**постановка завдання**). Метою статті є визначення та класифікація логістичних ризиків, розроблення алгоритму управління логістичними ризиками, на основі якого підприємство може уникнути або мінімізувати їхній вплив на стабільність зовнішніх логістичних потоків.

Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів. Логістична система підприємства – від процесу формування замовлення постачальником до переміщення готового виробу споживачу – знаходиться під впливом різних чинників і пов'язана з певними ризиками. Поява ризиків у логістичній діяльності залежить від помилок в управлінні матеріальними, фінансовими та інформаційними потоками, мінливості зовнішнього середовища, неврахування ринкових умов та невміння швидко пристосовуватися до них.

У сучасній економічній літературі не існує єдиного підходу до визначення сутності поняття «логістичний ризик», що пояснюється багатогранністю центрального елемента виникнення ризику.

Як стверджує Н.О. Кондратенко, «логістичний ризик – це ситуація в логістичній системі підприємства, яка пов'язана з можливістю виникнення збоїв у русі потоків різних ресурсів унаслідок збурення впливів чинників зовнішнього та внутрішнього середовища, наслідки яких є невизначеними і проявляються у вигляді можливого відхилення параметрів потоків від

заданих, що дає змогу розглядати ризик, на який можна впливати для забезпечення прийняттого рівня» [1]. В. Вітлінський під логістичним ризиком розуміє «небезпеку виникнення затримки в роботі ланцюга постачання, порушення термінів постачання, порушення в роботі однієї або декількох ланок ланцюга» [2]. У роботі Н. Плетньова до логістичного ризику пропонують відносити «неочікувану, небажану подію або причину цієї події, що зумовлює відсутність потрібного товару чи сировини в необхідний момент часу, потрібної якості, у потрібному місці, за запланованою ціною» [3].

Узагальнивши думки науковців, під логістичним ризиком слід розуміти непередбачувану ситуацію, яка виникає в одному з елементів логістичного ланцюга, що зумовлює відсутність товару чи сировини у певний час у потрібному місці, необхідної якості та за запланованою ціною.

Основними причинами виникнення логістичних ризиків є обмеженість або відсутність інформації, нестабільність зовнішнього серед-

овища, зниження обсягів реалізації продукції, ймовірність розриву договору з постачальником та перевізником, збільшення рівня митної ставки, невідповідність вибраного транспорту вимогам перевезення, низька якість роботи перевізників, незбалансованість основних елементів логістичного ланцюга. Детальний аналіз ризиків за певними класифікаційними ознаками наведений на рис. 1.

Для розроблення ефективних шляхів управління ризиками у логістичній діяльності розглянемо ризики, які можуть виникнути у закупівельній, виробничій, збутовій, транспортній та складській діяльності підприємства.

У межах закупівельної логістики можливі такі ризики:

- ризик затримки постачання сировини чи матеріалів на склад унаслідок невиконання умов контракту постачальником або перевізником;
- ризик псування сировини чи матеріалів через недотримання необхідних умов перевезення та зберігання продукції;

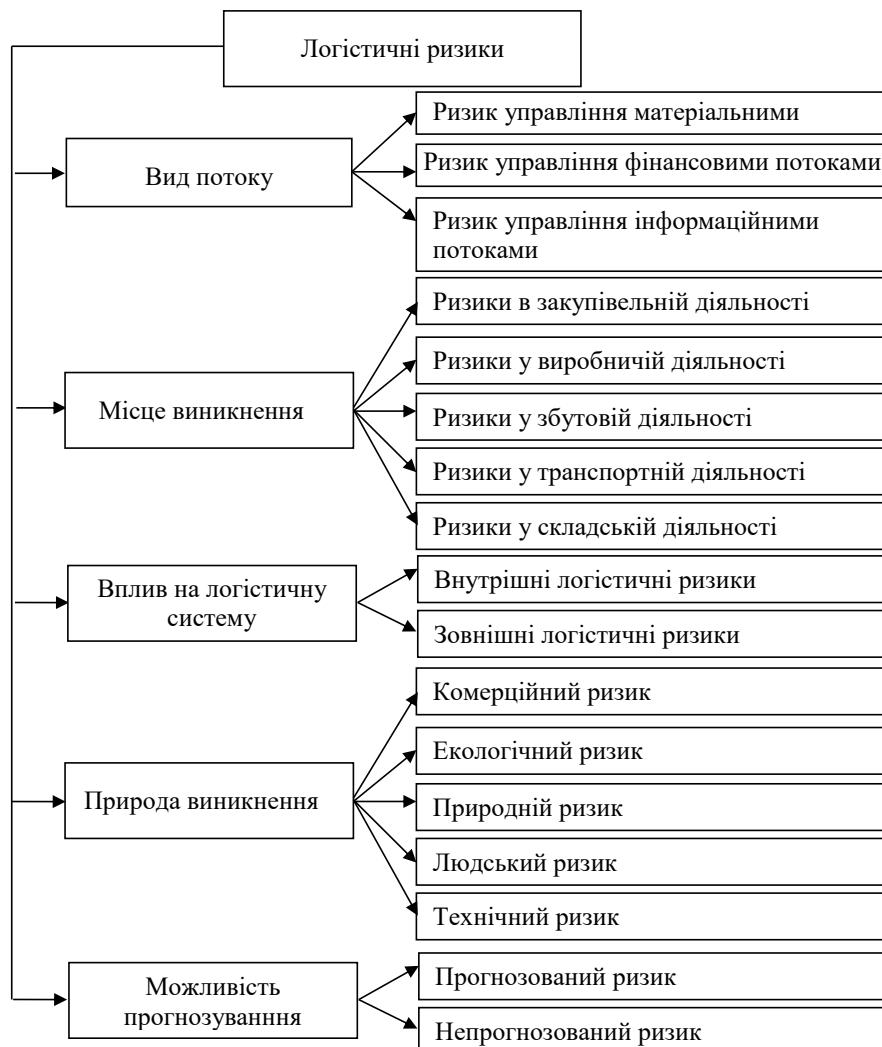


Рис. 1. Класифікація ризиків логістичної діяльності

– ризик подорожчання сировини чи матеріалів через цінове коливання, курсову різницю або підняття цін постачальником;

– ризик затримання вантажу на митному кордоні через порушення умов сертифікації товару;

– ризик митного оформлення шляхом порушення документального супроводу товару.

У межах виробничої діяльності виділяють такі ризики:

– ризик нестачі необхідної кількості сировини чи матеріалів унаслідок неправильного розрахунку необхідної кількості запасів для забезпечення безперебійної роботи підприємства;

– ризик збільшення витрат на зберігання сировини та напівфабрикатів шляхом підняття цін на комунальні послуги та оренду складських приміщень.

У межах збутової діяльності можливі такі ризики, пов'язані з рухом та зберіганням готової продукції:

– ризик порушення терміну поставки продукції замовнику через невчасне відвантаження товару зі складу або затримку постачання з боку перевізника;

– ризик псування продукції в процесі зберігання та перевезення;

– ризик профіциту або дефіциту товару внаслідок помилки у визначенні оптимальної кількості потреби.

У межах транспортної діяльності виокремлюємо такі ризики:

– ризик розриву зв'язків із логістичними партнерами;

– ризик невиконання зобов'язань із перевезення вантажів логістичними партнерами;

– ризик підвищення витрат на транспортні перевезення;

– ризик, пов'язаний із частковим пошкодженням чи повною втратою товару під час його транспортування;

– ризик поломки транспортних засобів, що призводить до невчасної доставки товару споживачу.

У межах складської діяльності можуть мати місце такі ризики:

– ризик надлишкової кількості запасів на складі;

– ризик прострочення терміну придатності, що призведе до ліквідації партії запасу чи товарів;

– ризик зростання постійних витрат.

Ризики зовнішньоекономічної діяльності умовно можна поділити на ризики, пов'язані з положеннями контракту, ризики контрагента та ризики, пов'язані з виконанням контракту підприємством.

Ризики, пов'язані з положеннями контракту, виникають через не вигідні умови для однієї зі сторін, а також неточності, які не були виявлені під час підписання договору.

До ризиків, пов'язаних із положеннями контракту, можна віднести такі:

1. Ризик невірної визначення характеру угоди (купівля-продаж, бартерна угода, франчайзинг, лізинг та ін.)

2. Ризики, пов'язані з проходженням митного контролю:

– ризик додаткового митного оформлення;

– ризик затримки вантажу на митниці для додаткового огляду.

3. Ризики, пов'язані з кількісними та якісними характеристиками продукції:

– ризик невідповідності зазначеної кількості та вартості товару зазначеній у рахунку-фактурі;

– ризик отримання неякісного товару або товару іншого ніж зазначений в угоді.

4. Ризики, пов'язані з пакуванням та маркуванням вантажу:

– ризик відсутності необхідного маркування вантажу або неповної інформації щодо одержувача;

– ризик пошкодження товару через невірне пакування або його відсутність;

– ризик неправильного пакування товару;

– ризик додаткових витрат на пакування у разі відсутності даного положення у контракті.

5. Цінові ризики:

– ризик зниження або підвищення ціни на прописану кількість необхідного товару у разі відсутності її фіксації в контракті;

– ризик підвищення витрат у разі зміни обсягу необхідного товару.

6. Ризики поставки та оплати контракту:

– ризик зміни терміну поставки;

– ризик зміни ціни відповідно до коливання курсової різниці;

– ризик неврахування авансу або попередньої оплати за товар [8].

Ризики контрагента – ризики, пов'язані із закордонними партнерами, що стосуються невиконання, неналежного виконання або затримки виконання умов за контрактом. Насамперед це пов'язано з крос-культурною різницею, різними звичаями та традиціями партнерів, мовними бар'єрами та відсутністю необхідної інформації про партнера.

Можна виділити такі ризики контрагента:

– ризик неплатоспроможності;

– ризик порушення умов договору або їх розірвання;

– ризик із боку невиконання умов посередниками;

– ризик зміни керівництва фірми-контрагента.

Ризики, пов'язані з виконанням контракту підприємством:

– транспортні ризики – доставлення вантажу пізніше заявленого терміну, пошкодження вантажу, вибір транспортного засобу, який не відповідає вимогам вантажу, підвищення терміну та ціни перевезення, втрата вантажу;

– виробничі ризики – збій виробництва через затримку постачання необхідного товару на склад, порушення виробничого циклу;

– ризики збуту – зменшення кількості споживачів, невірний вибір цільового сегменту, ризик ціноутворення;

– фінансові ризики – неплатоспроможність, порушення термінів оплати товару, зазначених у контракті;

– ризики сертифікації – відсутність необхідної інформації щодо товару, порушення умов сертифікації або її відсутність;

– митні ризики – невідповідність кількості наявного товару, зазначеному у рахунку-фактурі, відсутність необхідних документів на вантаж, невірне визначення митної ставки, відсутність необхідних дозволів та сертифікатів на продукцію, затримка вантажу на додаткове митне оформлення [9].

Управління логістичним ризиком на підприємстві полягає у мінімізації впливу небажаних чинників на логістичну систему підприємства шляхом розроблення й упровадження комплексу заходів із виявлення, аналізу та запобігання появі можливих ризиків.

Процес управління ризиками проходить у декілька етапів (рис. 2).

Перший етап – ідентифікація усіх можливих ризиків логістичної системи, що можуть мати

вплив на конкретне підприємство. На даному етапі менеджеру необхідно проаналізувати зовнішні та внутрішні ризики, чинники логістичного та нелогістичного характеру, які мають прямиий вплив на логістичну систему.

Другий етап – оцінка виявлених ризиків. Головне завдання якісної оцінки – отримати інформацію про структуру логістичної системи, наявні в ній ризики, визначення причин та обставин виникнення ризиків, розроблення заходів, спрямованих на мінімізацію впливу ризиків на підприємство. Кількісна оцінка дає змогу отримати чисельне значення ймовірності прояву ризику та розміру можливих наслідків на основі аналізу інформації про попередні події та їхні наслідки. На даному етапі можуть бути застосовані статистичний, аналітичний та рейтинговий методи, метод експертних оцінок, метод дерева рішень та метод аналогій.

Третій етап – узагальнення результатів аналізу ризиків. Збір та аналіз отриманих результатів кількісної та якісної оцінки. Класифікація ризиків за величиною впливу на діяльність підприємства.

Четвертий етап – розроблення методів ліквідації ризику або зменшення його негативної

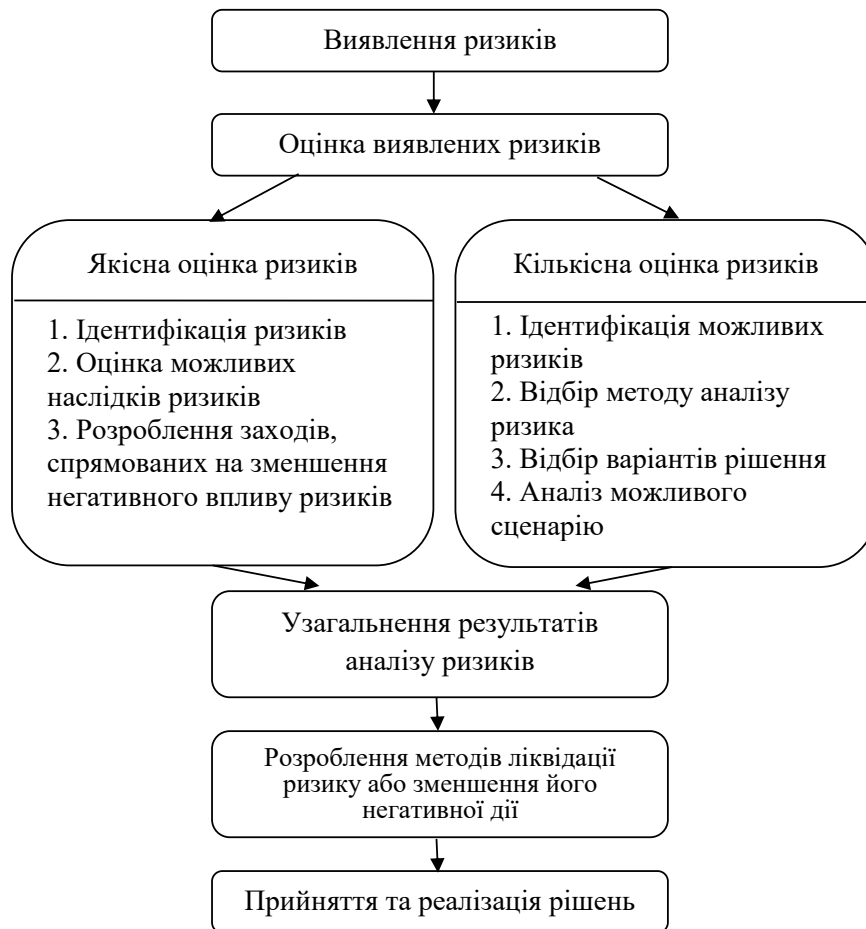


Рис. 2. Алгоритм управління логістичними ризиками діяльності підприємства

дії. Передбачено використання методу дерева рішень та сценарного планування, що дає змогу поліпшити якість прийняття рішень в умовах невизначеності.

П'ятий етап – прийняття та реалізація рішень. Вибір доцільного алгоритму ліквідації ризику або зменшення його впливу з множини всіх можливих рішень та його реалізація на підприємстві.

Усі складники процесу управління ризиками не мають чітких меж та взаємопов'язані між собою.

Висновки з цього дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямку. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства завжди

пов'язана з логістичними ризиками. У даному дослідженні вирішено під логістичним ризиком розуміти непередбачувану ситуацію, яка виникає в одному з елементів логістичного ланцюга, що зумовлює відсутність товару чи сировини у певний час у потрібному місці, необхідної якості та за запланованою ціною.

Визначено, які внутрішні та зовнішні чинники спричиняють виникнення ризику у закупівельній, виробничій, збутовій, транспортній та складській логістиці. Розроблено алгоритм управління ризиками, під час упровадження якого можна значно зменшити негативний вплив на діяльність підприємства або взагалі уникнути його.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Кондратенко Н.О. Інструменти управління та методи оцінки ризиків у логістичних системах. *Комунальне господарство міст*. 2012. № 102. С. 343–350.
2. Вітлінський В.В., Скіцько В.І. Концептуальні засади моделювання та управління логістичним ризиком підприємства. *Проблеми економіки*. 2013. № 4. С. 246–253.
3. Плетнева Н.Г. Теория и методология управления логистическими системами в условиях неопределенности : автореф. дис. ... док. экон. наук : спец. 08.00.05. Санкт-Петербург, 2008. 37 с.
4. Управління ризиками в логістиці : навчальний посібник / В.М. Гончаров та ін. ; за заг. ред. В.М. Гончарова. Львів : Магнолія 2006, 2014. 253 с.
5. Голубєва Т.С., Колос І.В. Методологічні підходи до оцінки ефективності діяльності підприємства. *Актуальні проблеми економіки*. 2014. № 5. С. 66–71.
6. Вербіцька І.І. Ризик-менеджмент як сучасна система управління ризиками підприємницьких структур. *Сталій розвиток економіки*. 2013. № 5. С. 282–291.
7. Проскура В.Ф., Білак Р.Г. Методологічні підходи до управління ризиками. *Економіка і суспільство*. 2017. № 9. С. 599–607.
8. Тюріна Н.М., Карвацька Н.С. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства : навчальний посібник. Київ : ЦУЛ, 2012. 408 с.
9. Свідерська А. Поняття та класифікація ризиків у зовнішньоекономічній діяльності підприємства. *Галицький економічний вісник*. 2014. Т. 46. № 3. С. 113–121.

REFERENCES:

1. Kondratenko N. O. (2012) Instrumenty upravlinnja ta metody ocinky ryzykiv u loghistrychnykh systemakh [Management tools and methods for risk assessment in logistics systems]. *Komunaljne ghospodarstvo mist*, no. 102, pp. 343–350.
2. Vitlins'kyj V.V., Skic'jko V.I. (2013). Konceptualjni zasady modeljuvannja ta upravlinnja loghistrychnym ryzykom pidpryjemstva [Conceptual bases of modeling and management of logistic risk of the enterprise]. *Problemy ekonomiky*. no. 4, pp. 246–253.
3. Pletneva N. Gh. (2008) Teoriya i metodologiya upravleniya logisticheskimi sistemami v usloviyakh neopredelennosti [Theory and methodology of managing logistics systems in the face of uncertainty]. *Sankt-Peterburgh*.
4. Ghoncharov V. M. (2014) Upravlinnja ryzykamy v loghystyci [Risk management in logistics]. *Ljviv : "Maghnolija 2006"*.
5. Gholubjeva T.S., Kolos I.V. (2014) Metodologhichni pidkhody do ocinky efektyvnosti dijalnosti pidpryjemstva [Methodological approaches to assessing the effectiveness of the enterprise]. *Aktualjni problemy ekonomiky*. no. 5, pp. 66-71.
6. Verbic'jka I. I. (2013) Ryzyk-menedzhment jak suchasna systema upravlinnja ryzykamy pidpryjemnycjkykh struktur [Risk management as a modern system of risk management of business structures]. *Stalij rozvytok ekonomiky*. no. 5, pp. 282-291.
7. Proskura V. F., Bilak R. Gh. (2017) Metodologhichni pidkhody do upravlinnja ryzykamy [Methodological approaches to risk management] *Ekonomika i suspiljstvo*. no. 9, pp. 599-607.
8. Tjurina N. M., Karvac'jka N. S. (2012) Zovnishnjoekonomichna dijalnistj pidpryjemstva [Foreign economic activity of the enterprise] *Kiev : CUL*.
9. Sviders'jka A. (2014) Ponjattja ta klasyfikacija ryzykiv u zovnishnjoekonomichnij dijalnosti pidpryjemstva [The concept and classification of risks in the external economic activity of the enterprise]. *Ghalyckyj ekonomichnyjvisnyk*. vol. 46, no. 3, pp. 113-121.