

О. В. Зелінська,
к. т. н., доцент кафедри комп'ютерних наук та економічної кібернетики,
Вінницький національний аграрний університет
ORCID ID: 0000-0002-2174-5533

А. О. Євдокімов,
магістр, Вінницький національний аграрний університет
ORCID ID: 0000-0002-2174-5533

DOI: 10.32702/2306-6806.2019.11.96

ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КОМЕРЦІЙНИМИ РИЗИКАМИ ПІДПРИЄМСТВ

О. Zelinska,
PhD in Technical Sciences, Associate Professor of Computer Science
Vinnitsia Department and economic cybernetics, Vinnitsia National agrarian university
A. Yevdokimov,
master's degree, Vinnitsa National agrarian university

FUNDAMENTALS OF BUSINESS RISK MANAGEMENT OF ENTERPRISES

У статті розглянуто проблеми управління комерційними ризиками в діяльності підприємств роздрібно-торгівлі.

Аналіз комерційними ризиками підприємств полягає в одержанні необхідних даних для прийняття управлінських рішень про доцільність участі в певному бізнесовому проекті і розробці засобів для захисту від можливих фінансових утрат. З метою врахування потенційного ризику конкретного бізнес-плану корисними можуть бути дані про наслідки впливу можливих факторів ризику, які були помічені під час втілення в життя аналогічних проектів.

Роздрібні компанії значною мірою залежать від ризику економічної діяльності через їх галузеву специфіку, яка вимагає від них зосередитись на всебічному вивченні проблем ризику. Було запропоновано систему управління комерційними ризиками підприємств у ланцюгу поставок підприємства.

Запропоновано моделі вибору методів управління комерційними ризиками на підприємствах роздрібно-торгівлі. Визначено зміст методів управління комерційними ризиками залежно від зовнішніх і внутрішніх чинників ризику. Розроблено формалізований критерій економічної доцільності вибору методів управління комерційними ризиками підприємств.

The article deals with the problems of managing commercial risks in the activity of retailers.

Business risk analysis of enterprises is to obtain the necessary data to make management decisions about the feasibility of participating in a particular business project and developing tools to protect against possible financial losses. In order to take into account the potential risk of a particular business plan, it may be useful to provide information on the impact of the possible risk factors that have been identified during the implementation of similar projects.

Retail companies are heavily dependent on the risk of economic activity because of their industry specificity, which requires them to focus on a comprehensive study of risk issues. An enterprise risk management system for the enterprise supply chain has been proposed.

Models of choice of methods of management of commercial risks at the enterprises of retail trade are offered. The content of commercial risk management methods is determined depending on the external and internal risk factors. The formalized criterion of economic feasibility of choosing the methods of management of commercial risks of enterprises is developed. It is determined that the formation and implementation of a commercial risk management program in the supply chain of an enterprise should be directed to the development of measures to minimize the commercial risks of the enterprise, while taking into account in the competitive environment the level of ensuring the competitiveness of the enterprise as the main means of minimizing commercial risks. Therefore, success in the market, financial stability and further development of the logistics enterprise will depend on the increase of competitiveness and reliability of the enterprise. It is important that the ultimate risk management decisions of the enterprise are made at the highest level of management, so that the global goals set by the enterprise, related to the achievement of stable work, improvement of financial position and growth of

economic activity, are not "obscured" by the intermediate goals of individual units and their managers. Therefore, the commercial risk management service is a logical complement to the traditionally separate functional subsystems of the enterprise and should be located at the same management level with them, which will allow to coordinate the activities of the functional units of the enterprise through responsible executors.

Ключові слова: ризик, комерційні ризики, управління ланцюгами поставок, управління, управління підприємством.

Key words: risk, business risks, supply chain management, management, enterprise management.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Головним напрямом діяльності будь-якого підприємства виступає вибір методів зниження ризику.

Дії по зниженню комерційного ризику, як правило, проводяться в двох напрямках [4]:

1) Запобігання появи можливих ризиків;
2) зменшення впливу ризику на результати виробничо-господарської діяльності підприємства.

Для того, щоб зменшити міру можливого ризику на підприємстві й одночасно забезпечити досягнення заданих рівнів прибутковості, потрібно:

1) знайти партнерів, які мають у своєму розпорядженні інформацію про ринок і достатні фінансові кошти; у разі успіху з ними доведеться розділити частку доходу;

2) звернутися до послуг зовнішніх консультантів-експертів, наприклад, для проведення науково обґрунтованих прогнозів зміни на ціни, попиту, дій конкурентів;

3) утворювати спеціальний резервний фонд за рахунок частки прибутку для самострахування;

4) передати частину ризику іншим особам і організаціям, шляхом страхування торгового бізнесу.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Методологічною основою дослідження стали концепції та погляди вітчизняних та зарубіжних економістів, статті та матеріали наукових семінарів і конференцій, пов'язаних з проблемами ризику, зокрема Плетнєвої Н.Г., Вишнякова Я.Д., Колосова А.В., Шемякіна В.А., Вітлінського В.В., Великоіваненко Г.І., Грабового П.Г., Градова А.П., Загорної Т.О., Ілляшенка С.М., Аюпова Р.К.

МЕТА СТАТТІ

Головною метою цієї роботи є обґрунтування системи управління комерційними ризиками підприємств у ланцюгу поставок підприємств.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Комерційна діяльність є операцією купівлі-продажу, а також спекулятивними операціями купівлі-продажу товарів і послуг на їх ринку. Для торговельних підприємств комерційна діяльність визначається головним чином процесами збуту продукції, а також придбання сировини, палива, енергії, запасних частин для ремонтів і т.д. Комерційні ризики є небезпекою втрат у процесі виробничо-господарської діяльності [3].

Комерційний ризик — це можливість того, що партнери — учасники контракту — виявляться не в змозі виконати договірні зобов'язання як повністю, так і по окремих позиціях.

По джерелу виникнення комерційні ризики класифікують на:

1) збутові ризики, які виникають на етапі реалізації продукції (послуг) підприємства. Це і ризики, пов'язані з дослідженням сегменту ринку; ризики, пов'язані з проведенням маркетингових досліджень; ризик невдалого ціноутворення і т.д.;

2) ризики взаємодії з контрагентами і партнерами в процесі збуту продукції;

3) ризики неочікуваної конкуренції.

До основних чинників, що обмежують комерційний ризик, можна віднести ті з них, які найістотніше дозволяють регулювати його значення, оскільки ризик підприємства в основному стосується того, чи досягне фірма очікуваних результатів або зазнає втрат в результаті своєї діяльності. Залежно від рівня впливу таких чинників застосовується і рівень ризику.

На рівень комерційного ризику впливають чинники:

1. Несприятлива зміна (підвищення) закупівельної ціни на товар, в процесі діяльності підприємницького проекту і не обмежена умовами договору про закупівлю призводить до очікуваних втрат.

2. Непередбачене зниження обсягу закупівель призводить до зменшення обсягу збуту продукції. Втрата доходу обчислюється як добуток зниження обсягу закупівлі на величину прибутку (доходу), реалізації товару, що доводиться на одиницю обсягу.

3. Втрата товару в процесі звернення (транспортування, зберігання), втрати якості, споживчої цінності товару, що призводять до зниження його вартості. Рівень такого збитку встановлюється як добуток кількості загубленого товару на закупівельну ціну або добуток зіпсованої кількості товару на зниження відпускної ціни.

4. Збільшення витрат обігу. Збільшення витрат обігу в порівнянні з наміченими призводить до адекватного зниження доходу, прибутку.

5. Зниження ціни на товар.

6. Зниження обсягу збуту.

7. Зміна попиту на товар (збільшення попиту на товар зменшує ризик підприємства).

8. Зміни пропозиції товару.

9. Вплив чинника часу на рівень комерційного ризику. Чинник часу підсилює дію чинника невизначеності [1].

Сьогодні працює багато приватних компаній, що пропонують для логістичних підприємств послуги зі страхування комерційних операцій та перевезення вантажів. Для зниження, а відтак і неможливості профільно-технологічних ризиків підприємства вони пропонують [2; 5]:

1. Здійснювати диверсифікацію виробництва шляхом розширення нових інновацій і видів продукції.

2. Проводити диверсифікацію постачання.

3. Постійно оновлювати економічну інформацію про можливих постачальників, зокрема про освоєння нових технологій.

4. Встановлювати некомерційні зв'язки із реальними та потенційними постачальниками ресурсів, поширювати та підтримувати особисті контакти з ними.

5. Купувати акції підприємств-постачальників.

6. Створювати страхові резерви основних комплектуючих виробів.

Однак будь-яке логістичне підприємство може самостійно здійснювати процеси зниження комерційних

ризиків. З метою обмеження постачальницько-збутових ризиків підприємствам необхідно:

1. Здійснювати диверсифікацію постачання.
2. Поширювати склад постачальників.
3. Створювати фінансові резерви.
4. Залучати традиційних постачальників до діяльності підприємства шляхом укладання договорів участі в прибутках або придбанні частини акцій.
5. Створювати страхові запаси основних матеріалів.
6. Насамперед планувати і розробляти способи функціонування підприємства в умовах пошуку альтернативних постачальників.
7. Створювати регіональні системи страхування господарсько комерційних операцій і розробити низку засобів перестраховування.
8. Заохочувати банки, страхові компанії в якості гаранта цих операцій.
9. Вдосконалювати заставні операції.
10. Диверсифікувати виробництво.
11. Активно використовувати форми маркетингу.
12. Прогнозувати динаміку цін та розвивати цінову політику.
13. Отримувати часткову або повну передоплату.
14. Створювати і підтримувати системи контролю за виконанням договорів.

Аналіз теорії управління ланцюгами постачання [1; 6; 8], а також ризик-менеджменту [3; 7; 9], дозволяє сформулювати систему управління комерційними ризиками для підприємств, які необхідно розділити на п'ять блоків:

1. Блок 1 — блок системи управління комерційними ризиками підприємств визначає мету управління ризиками (рис. 1).

2. Блок 2 — блок визначення комерційних ризиків підприємств. (рис. 2).

3. Блок 3 — блок побудови організаційної структури підприємств (рис. 3).

4. Блок 4 — блок аналізу особливостей прояву кожного комерційного ризику підприємств (рис. 4).

5. Блок 5 — блок розробки управлінського рішення про методи управління комерційними ризиками на підприємствах (рис. 5).

Отже, найважливішою задачею підприємств є створення служби управління ризиками, яка буде здійснювати постійний вибір заходів з подолання комерційних ризиків (вибір управлінського рішення) й надавати цю інформацію керівництву підприємства.

В умовах жорсткої економії витрат та масового скорочення чисельності персоналу в межах стратегії виживання вважаємо доцільним створити групу з управління ризиками у складі відділу контролінгу, який, в свою чергу, буде сформований на базі існуючого відділу фінансів та економічного планування. Це рішення обумовлено тим, що при скороченні штатів підприємств створення нового відділу може бути сприйнято існуючими недоцільно, а це позначиться на якості комунікацій та ефективності роботи з управління ризиками. Також створення групи у складі існуючого підрозділу знімає кадрові питання щодо керівника служби з управління ризиками, тим більше що наявний керівник має необхідну підготовку з цих питань.

Визначимо задачі служби управління ризиками:

— взаємодія з підрозділами підприємства з метою збору інформації, що характеризує фактори комерційних ризиків у діяльності підприємства;

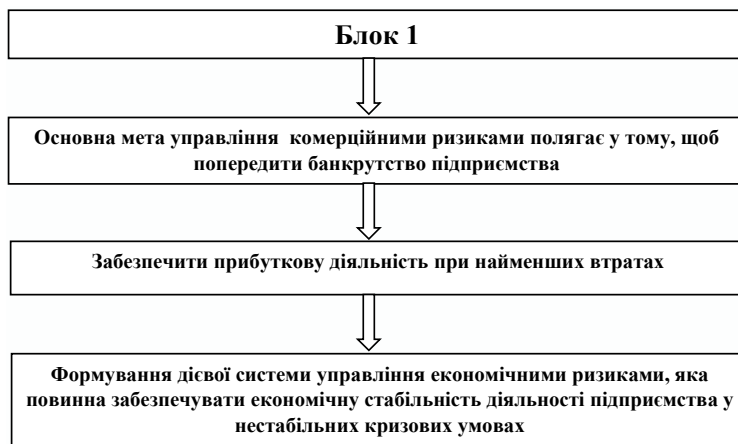


Рис. 1. Блок № 1 "Визначення мети системи управління комерційними ризиками підприємств"

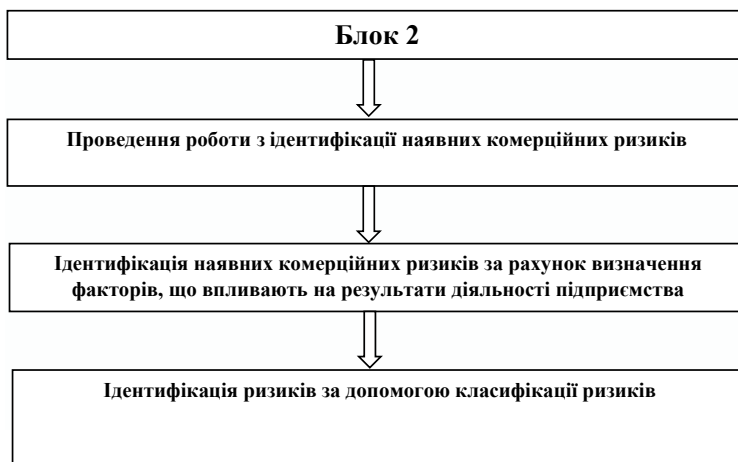


Рис. 2. Блок № 2 "Визначення комерційних ризиків, наявних у діяльності підприємств"

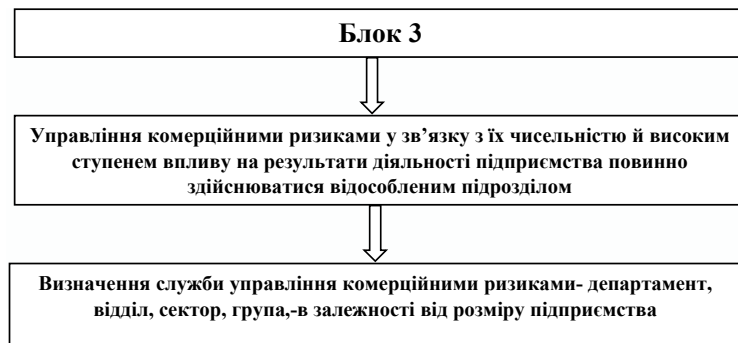


Рис. 3. Блок № 3 "Побудова організаційної структури підприємств"

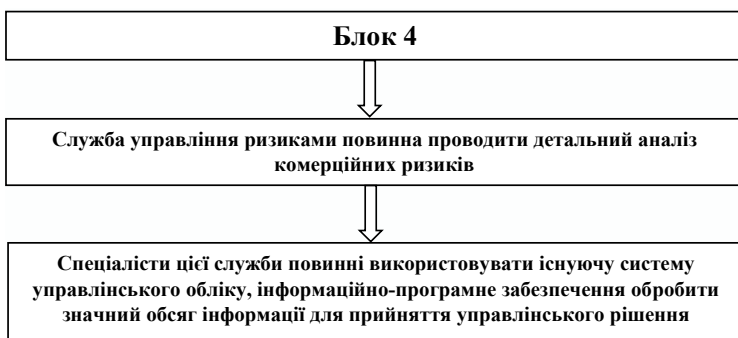


Рис. 4. Блок № 4 "Аналіз особливостей прояву кожного комерційного ризику на підприємстві"

— обробка й аналіз інформації (аналіз комерційних ризиків);

— розробка заходів по управлінню комерційними ризиками підприємства (розробка управлінського рішення) [7; 8];

Встановлення прийнятного рівня ризику для визначеного періоду часу, для розглянутого пробного рішення тощо, а також оцінка (затвердження) прийнятності досягнутого рівня ризику для такого пробного рішення є прерогативою керівництва будь-якого підприємства або адміністратора відповідної підсистеми, що підготувала пропозицію. Роль служби управління ризиками в цьому випадку зводиться до забезпечення контролю за дотриманням установлених значень прийнятного рівня ризику [9].

Керівництву підприємства взагалі належить ключова роль у рішенні проблем керування комерційними ризиками, тому що воно затверджує програми заходів щодо зниження ризику, ухвалює рішення щодо початку їхньої реалізації в критичних ситуаціях, приймає запропоновані пробні рішення разом з антиризиковими програмами або відкидає їх. Треба сказати, що безпосередня реалізація заходів щодо керування ризиком найчастіше суперечить діяльності основних виробничих і управлінських підрозділів підприємства, погіршує їхні звітні показники, тому що вимагає витрат, що не приносять швидких доходів [10].

ВИСНОВОК

Як загальний висновок до вищевикладеного нами стверджується, що формування й впровадження програми управління комерційними ризиками в ланцюгу поставок підприємства необхідно спрямовувати на розробку заходів щодо мінімізації комерційних ризиків підприємства, водночас враховувати в умовах конкурентного середовища рівень забезпечення конкурентоспроможності підприємства як основного засобу мінімізації комерційних ризиків. Тому від підвищення конкурентоспроможності й надійності підприємства буде залежати успіх на ринку, фінансова стабільність і подальший розвиток логістичного підприємства. Важливо, щоб остаточні антиризикові рішення підприємства приймалися на вищому рівні керування, щоб глобальні цілі, які ставить перед собою підприємство, пов'язані з досягненням стабільної роботи, поліпшенням фінансового становища й ростом масштабів господарської діяльності, не "затулялися" проміжними цілями окремих підрозділів і їхніх керуючих. Тому служба управління комерційними ризиками є логічним доповненням до традиційно самостійних функціональних підсистем підприємства й повинна розташовуватися на одному управлінському рівні з ними, що дозволить координувати діяльність функціональних підрозділів підприємства через відповідальних виконавців.

Література:

1. Вітлінський В.В., Великоіваненко Г.І. Ризикологія в економіці та підприємстві: монографія. — К.: КНЕУ, 2004. — 480 с.
2. Грабовий П.Г. Ризики в сучасному бізнесі. — М.: Аланс, 1994. — 240 с.
3. Градів А.П. та ін. Стратегія і тактика антикризового управління фірмою. — СПб.: Спеціальна література, 1996. — 510 с.
4. Ілляшенко С.М. Економічний ризик: навчальний посібник. — 2-ге вид., доп. перероб. — К: Центр навчальної літератури, 2004. — 220 с.
5. Плетнева Н.Г. Аналіз ризиків логістики та ланцюгів поставок: підхід до класифікації і алгоритм прийняття рішень // Вісник Інжекона. — Сер. Економіка. — Вип. 4 (13). — СПб.: СПбГІЗУ, 2006. — С. 213—220.
6. Шафіркін Б.І. Координація транспорту та планування перевезень. — М.: Транспорт, 2004. — 157 с.

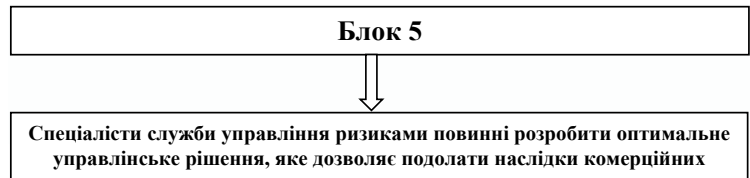


Рис. 5. Блок № 5 "Розробка управлінського рішення про методи управління комерційними ризиками на підприємстві"

7. Федоренко Н.П., Нестеров Е.П., Хруцький Е.А. Питання оптимального прикріплення до постачальників. — М.: Транспорт, 1998. — № 4.

8. Веселовська Н.Р., Зелінська О.В., Войтюк І.В. Методи економічного обґрунтування управлінських рішень Випуск 19, — 132 с.

9. Волонтир Л.О., Бурденюк І.І. Органічне виробництво: аналіз стану та перспективи розвитку. Економіка. Фінанси. Менеджмент. Актуальні питання науки та практики. Всеукраїнський науково-виробничий журнал. 2017 р. № 2. С. 50—60.

10. Царенка О.В., Коляденко С.В., Ільчука В. П. Наукові основи економічного розвитку України та світу: колективна монографія / за заг. ред. М-во освіти і науки України; Акад. муніцип. упр. МОН України, Вінницький нац. аграр. ун-т, Чернігів. нац. технол. ун-т, Нац. гірн. ун-т. Д. НГУ, 2014. 340 с.

11. Потапова Н.А. Перспективи розвитку розподільчої логістики АПК. ЕКОНОМІКА. ФІНАНСИ. МЕНЕДЖМЕНТ: актуальні питання науки і практики. № 9. 2017. С. 87—100.

References:

1. Vitlinskij, V.V. and Velikoivanenko, G.I. (2004), Rizikologiya v ekonomici ta pidpriyemnictvi [Riskology in Economics and Entrepreneurship], KNEU, Kyiv, Ukraine.
2. Grabovyy, P.G. (1994), Ryzkyky v suchasnomu biznesi [Risks in Modern Business], Alans, Moscow, Russia.
3. Gradiv, A.P. (1996), Stratehiia i taktyka antykrizovoho upravlinnia [Strategy and tactics of crisis management], Special'na literatura, St.Petersburg, Russia.
4. Illjashenko, S.M. (2004), Ekonomichnyj ryzkyk [Economic risk], Centr navchal'noji literatury, Kyiv, Ukraine.
5. Pletneva, N.G. (2006), "Logistics and Supply Chain Risk Analysis: An Approach to Classification and Decision Algorithms", Visnyk Inzhekon. - Ser. Ekonomika, vol.4 (13), pp. 213—220.
6. Shafirkin, B.I. (2004), Koordynacija transportu ta planuvannja perevezen [Coordination of transport and transportation planning], Transport, Moscow, Russia.
7. Fedorenko, N.P. Nesterov, E.P and Hruc'kyj, E.A. (1998), "The optimal question attachment to suppliers", Transport, vol. 4.
8. Veselov'ska, N.R. Zelins'ka, O. V and Vojtjuk, I.V. (), "Methods of economic substantiation of management decisions", Nauka i metodyka, vol. 19, pp. 132—138.
9. Volontyr, L.O. and Burdenjuk, I.I. (2017), "Organic production: analysis of the state and prospects of development", Ekonomika. Finansy. Menedzhment. Aktual'ni pytannja nauky ta praktyky. Vseukrajins'kyj naukovo-vyrobnychyj zhurnal, vol. 2, pp. 50—60.
10. Carenka, O. V. Koljadenko, S.V. and Il'chuka, V. P. (2014), Naukovi osnovy ekonomichnogo rozvytku Ukrainy ta svitu [Scientific bases of economic development of Ukraine and the world], M-vo osvity i nauky Ukrainy; Akad. municyp. upr. MON Ukrainy, Vinnyckyj nac. agrar. un-t, Chernigiv. nac. tehnol. un-t, Nac. girn. un-t. D. NGU, Ukraine.
11. Potapova, N.A. (2017), "Prospects for the development of distribution logistics of the agroindustrial complex", Ekonomika. finansy. menedzhment: aktual'ni pytannja nauky i praktyky, vol. 9, pp. 87—100.

Стаття надійшла до редакції 12.11.2019 р.