

Кучмєєв О. О.

*кандидат психологічних наук,
доцент кафедри фінансів та банківської справи
Відкритого міжнародного університету розвитку людини «Україна»*

Kuchmyeyev O. O.

*candidate of psychological sciences
associate professor of the department of finance and banking,
Open international university of human development «Ukraine»*

ОСОБЛИВОСТІ ОЦІНКИ ТА УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНИМИ РИЗИКАМИ ТОРГОВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ

Анотація. Стаття присвячена аналізу порядку проведення оцінки та управління логістичними ризиками на торговельних підприємствах. Розкрито актуальні питання оцінки логістичних ризиків підприємств торгівлі. Запропоновано систему економічних показників та визначено підходи до розроблення критеріїв їх оцінки. Доведено, що застосування цих показників та критеріїв оцінки логістичних ризиків у системі внутрішнього контролю підприємства роздрібно торгівлі є передумовою своєчасного виявлення та недопущення подальшого розвитку кризових явищ в умовах ринкового середовища. Надано висновки та визначено перспективи подальших досліджень із питання, що розглядається.

Ключові слова: кризові чинники, роздрібна торгівля, ринкова економіка, економічні показники, критерії оцінки, логістичні ризики.

Постановка проблеми. Натепер будь-який господарюючий суб'єкт в економічній діяльності стикається з ризиком. Результат ефективної оцінки та управління ризиками зумовлює отримання економічного ефекту для всіх учасників логістичного ланцюга. Якісна оцінка та мінімізація логістичних ризиків на підприємстві – одне з найважливіших завдань, що стоять перед будь-якою компанією, яка орієнтується на успіх. Здатність оперативно реагувати на зміни навколишнього середовища, вміння провести грамотний аналіз ситуації, що склалася, і знайти важелі впливу на появу проблеми – ось що має найбільший попит у сучасних умовах ведення бізнесу. З урахуванням вищезазначеного актуальність дослідження проблеми оцінки логістичних ризиків на торговельних підприємствах не викликає сумнівів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Різні теоретичні та практичні аспекти проблеми управління ризиками у логістичній діяльності підприємства досліджують у своїх роботах 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 передбачає його передавання іншому економічному суб'єкту, що означає перехід відповідальності за ризик третій стороні і, на наш погляд, є частковим методом ухилення від ризику. Такої ж позиції 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. Раєвнева [8] дотримується думки, що класифікація методів управління ризиками має здійснюватися з погляду основних законів, притаманних системі управління. Відповідно за цією ознакою всі методи можуть бути віднесені до організаційних (адміністративних), економічних або соціально-психологічних. Більш масштабне теоретичне дослідження можли-

вих 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 упорядкуванню наявного методичного забезпечення (за спрямованістю впливу, джерелом впливу, формами, масштабом охоплення, кількістю цілей, глибиною впливу, змістом, тривалістю тощо) [1]. Крім того, дослідження в цьому напрямі здійснювалися й іншими науковцями.

Отже, незважаючи на досить значну кількість робіт наукового та практичного спрямування, залишається ще низка недостатньо досліджених методологічних підходів до порядку оцінки логістичних ризиків на торговельних підприємствах, які потребують детального вивчення.

Метою статті є розроблення та обґрунтування показників оцінки логістичних ризиків у системі внутрішнього контролю підприємства роздрібно торгівлі.

Результати дослідження. Стратегічні цілі та оперативні завдання антикризового управління висувають особливі вимоги до внутрішнього контролю, основною метою якого стає запобігання кризовим ситуаціям і банкрутству. Це приводить до розширення кола його завдань, серед яких особливого значення набуває превентивна оцінка потенційних логістичних ризиків, визначення шляхів мінімізації їх впливу на діяльність підприємства. Важливим елементом внутрішнього контролю є отримання, обробка, передача та зберігання інформації, що передбачає застосування економічних показників, які характеризують обрані параметри об'єктів управління. Економічні показники формуються як у зовнішньому, так і у внутрішньому середовищі. Характер застосування показників у системі управління підприємством залежить від виду інформації, яка передається за їх допомогою [6].

Основним напрямом застосування зовнішньої інформації є планування та прогнозування діяльності підприємства. До підсистеми внутрішнього контролю зовнішньо-економічні показники надходять або у вигляді правової та нормативно-довідкової інформації (ставки податку, облікова ставка НБУ, ринкова вартість капіталу, нормативи фінансової стійкості, середньогалузева рентабельність тощо), або як складники внутрішніх нормативів та пла-

нів, розроблених з урахуванням зовнішньої інформації. В обох ситуаціях інформація застосовується переважно як база порівняння, тобто відіграє роль критеріїв оцінки.

Дані, що характеризують внутрішнє середовище підприємства роздрібної торгівлі, надходять у підсистему внутрішнього контролю у вигляді внутрішньої оперативної та звітної інформації (табл. 1).

Таблиця 1

Формування показників внутрішнього контролю діяльності підприємств роздрібної торгівлі

Вид інформації	Джерела формування	
	фактографічних даних	базових показників порівняння
Оперативна	Управлінський облік за центрами відповідальності	Операційні, функціональні та підсумкові бюджети. Показники, розроблені на основі інформації бюджетів.
Звітна	Фінансова звітність	Операційні, функціональні та підсумкові бюджети. Показники, розроблені на основі інформації бюджетів.

Звітна інформація являє собою дані результатів діяльності підприємства, руху грошових коштів за визначений період або стосовно його фінансового стану на визначений момент часу. Терміни надходження таких даних відповідають звітному періоду, встановленому за відповідною формою звітності [7].

Найбільш важливими для інформаційного забезпечення внутрішнього контролю є *оперативні* дані, джерелом яких є управлінський облік за центрами відповідальності.

Виходячи з особливостей діяльності підприємств роздрібної торгівлі, формування оперативних даних щодо доходів, затрат і фінансових результатів, а також надходжень, витрат і чистого руху коштів має здійснюватися за центрами відповідальності відповідно до змісту деталізованих за цими центрами бюджетів.

У табл. 2 наведено систему показників, класифікованих за видами операційних бюджетів підприємства роз-

дрібної торгівлі, що надходять до внутрішнього контролю каналами зворотного зв'язку.

Грунтуючись на показниках, наведених у табл. 2, можна оцінити логістичні ризики, які стосуються зменшення або втрати доходу та прибутку, а також ті, що виникають внаслідок переважаючих темпів витрачання грошових коштів порівняно з їх надходженням на підприємствах роздрібної торгівлі.

Важливими критеріями оцінки ризику зменшення доходу є визначена відповідно до моделі «CVP» критична точка реалізації (показник, який характеризує обсяг чистого доходу від реалізації за умови забезпечення нульового фінансового результату) та межа і коефіцієнт безпеки стосовно отриманого чистого доходу від реалізації.

У табл. 3 наведено алгоритм розрахунку критеріїв оцінки ризиків зменшення обсягу реалізації товарів за моделлю «CVP», адаптований відповідно до особливостей діяльності підприємств роздрібної торгівлі, де застосування натуральних показників, що наводяться у рахунках-фактурах та накладних і узагальнюються у формі 3-торг, неприйнятне через велику кількість різноманітних товарів. Отже, на відміну від класичного розрахунку, у запропонованому алгоритмі застосовано лише вартісні показники реалізації товарів.

Ефективним критерієм оцінки ризику зниження операційного прибутку є рівень операційного важеля – показник, який характеризує відносну залежність операційного прибутку від зміни доходу від реалізації товарів [8]. Алгоритм розрахунку та критерії оцінки ризику зниження операційного прибутку за методом операційного важеля наведено у табл. 4.

Контроль руху грошових коштів доцільно здійснювати на основі платіжного календаря, який являє собою оперативний фінансовий план, що розробляється на місяць відповідно до бюджету руху грошових коштів шляхом узагальнення всіх бюджетів підприємства роздрібної торгівлі.

Платіжний календар підприємства роздрібної торгівлі як інформаційне джерело внутрішнього контролю надходжень і витрачання грошових коштів має бути деталізований відповідно до інформаційних потреб управління за днями, тижнями або декадами. Контроль здійснюється за показниками відхилення фактичних величин надходження і витрачання коштів від аналогічних показників платіжного календаря.

Показники оцінки ризику неплатоспроможності на основі звіту про виконання платіжного календаря наведено у табл. 5.

Таблиця 2

Система показників оперативної інформації внутрішнього контролю торговельного підприємства

Група показників	Абсолютні показники	Відносні показники	Базові показники порівняння
Бюджет доходів і затрат			
Показники доходів, затрат і фінансових результатів	Деталізовані за видами та центрами відповідальності доходи, затрати і фінансові результати підприємства.	Структури доходів і затрат. Динаміки доходів і затрат. Рівень затрат щодо доходу від реалізації товарів. Рентабельності доходів та затрат.	Абсолютні показники бюджету доходів і затрат, деталізовані стосовно центру відповідальності, та розраховані на їх основі відносні показники.
Бюджет руху грошових коштів			
Показники руху грошових коштів	Надходження, деталізовані за видами діяльності, центрами відповідальності та джерелами коштів. Витрати, деталізовані за видами діяльності, центрами відповідальності та напрямками видатків. Чистий рух коштів, деталізований за видами діяльності.	Структури надходжень коштів. Структури витрачання коштів. Ліквідності та достатності грошового потоку.	Показники бюджету руху грошових коштів, деталізовані стосовно центру відповідальності, та розраховані на їх основі відносні показники.

Таблиця 3

Оцінка ризику втрати операційного прибутку внаслідок зменшення чистого доходу від реалізації товарів підприємства роздрібною торгівлі за моделлю «CVP»

Етап оцінки ризику	Алгоритм розрахунку
1. Визначення показника чистого доходу від реалізації товарів (R) як суми постійних затрат (c), змінних затрат (v) та операційного прибутку (p)	$R = c + v + p$
2. Визначення точки беззбитковості реалізації товарів ($R_{крит}$)	$R_{крит} = c + v, p = 0$
3. Визначення рівня змінних затрат відносно чистого доходу від реалізації товарів (L)	$L = \frac{v}{R}$
4. Визначення змінних затрат, виходячи з показників L і R	$v = L \cdot R$
5. Послідовне перетворення показника R із застосуванням рівня змінних затрат L з метою заміни показників змінних затрат, залежних від обсягу реалізації, постійними показниками їх рівня відносно обсягу реалізації	$R = c + LR + p$ $R - LR = c + p$ $R(1-L) = c + p$ $R = \frac{c + p}{(1-L)}$
6. Визначення критичної величини чистого доходу від реалізації товарів на основі постійних показників за умови нульового операційного прибутку (варіант застосування вартісних показників)	$R = \frac{c}{(1-L)}$ $p = 0$
7. Визначення межі безпеки (МБ) та коефіцієнта безпеки (КБ) на основі застосування вартісних показників критичної величини чистого доходу від реалізації товарів	$МБ = R - R_{крит}$ $КБ = \frac{МБ}{R_{крит}} \cdot 100\%$
8. Критерії оцінки ризику втрати операційного прибутку за показником коефіцієнта безпеки, %: – підприємство на межі збитковості – високий ризик втрати прибутку – звичайний ризик втрати прибутку – низький ризик втрати прибутку	КБ = 0 0 < КБ < 5 5 < КБ < 10 КБ > 10

Таблиця 4

Оцінка ризику зниження операційного прибутку підприємства роздрібною торгівлі за методом операційного важеля

Етап оцінки ризику	Алгоритм розрахунку
Розрахунок рівня операційного важеля (DOL)	$DOL = \frac{R - v}{p}$
Оцінка ризику втрати частки операційного прибутку ($-\Delta p\%$) внаслідок зниження чистого доходу від реалізації на 1% ($\Delta R\% = 1\%$)	$-\Delta p\% = DOL(-\Delta R\%)$
Критерії оцінки ризику зниження операційного прибутку внаслідок зменшення доходу від реалізації товарів за показником $-\Delta p\%$: – високий ризик; – звичайний ризик; – низький ризик	$-\Delta p\% > -3.1$ $-3.0 > -\Delta p\% > -1.6$ $-\Delta p\% < -1.5$

Таблиця 5

Оцінка ризику зниження або втрати платоспроможності підприємства роздрібною торгівлі на основі платіжного календаря

Оцінка ризику	Характеристика грошового потоку
Дуже високий	Сукупні надходження < Сукупні витрачання
Високий	Операційні надходження \leq Операційні витрачання
	Чистий рух коштів від операційної діяльності \leq Термінові виплати*
Звичайний	Операційні надходження > Операційні витрачання
Низький	Сукупні надходження > Сукупні витрачання
	Чистий рух коштів від операційної діяльності \geq Термінові виплати*
	Чистий рух коштів > 0

Орієнтуючись переважно на оперативну інформацію, внутрішній контроль не може ігнорувати дані, джерелом яких є фінансова звітність. Фактографічна звітна інформація міститься у річних та квартальних звітах підприємства. Критеріями оцінки звітних фактографічних показників є планові показники, що розробляються відповідно до змісту форм звітності, виходячи з можливостей розвитку ресурсного та економічного потенціалу підприємства з урахуванням впливу зовнішнього середовища.

Найбільш цікавими з погляду виявлення логістичних ризиків, у тому числі ризику ймовірного банкрутства, є показники балансу, на основі яких обчислюються коефіцієнти фінансової стійкості та платоспроможності. Оцінка фінансових коефіцієнтів здійснюється із застосуванням системи критеріїв, які впливають із характеру та особливостей обчислення того чи іншого показника.

Дані, що містяться у звіті про фінансові результати, так само, як і балансові, доцільно залучати у підсистему внутрішнього контролю після закінчення звітного періоду (кварталу, півріччя, року). Контролю підлягають відхилення абсолютних та структурних показників доходів і витрат від планових значень, а також відхилення від плану фінансових результатів і показників рентабельності. Для контролю тенденцій зміни доходів, витрат і фінансових результатів доцільно залучити також відносні показники динаміки (темпи зростання або приросту), обчислені за 3–5 років. Критерієм оцінки слугують планові показники або показники попередніх періодів. Оцінка виконання планів є позитивною, якщо фактичні показники максимально наближені до планових. Перевиконання плану доходів може супроводжуватися зростанням витрат. У цьому разі необхідно порівняти відносні показники виконання плану доходів і витрат: за умови, якщо ступінь виконання плану доходів вищий за ступінь виконання плану витрат, ситуація заслуговує на позитивну оцінку. Ситуація, за якої спостерігається від'ємне відхилення прибутку від плано-

вого показника, вимагає передусім виявлення і скорочення витрат, які стали причиною зниження прибутку [10].

Показники динаміки доходів, витрат і фінансових результатів з погляду оперативного реагування на їх зміну оцінюються дещо інакше. Якщо темпи зростання доходів і прибутку перевищують 100%, то ситуація вважається такою, що не потребує коригування. За умови, якщо показники тривалий час становлять 100% або незначно перевищують це значення, ситуація потребує оперативно-го втручання і нормалізації. Нарешті, у ситуаціях, коли показники зростання доходів та прибутку є нижчими за 100% або темпи зростання витрат перевищують темпи зростання доходів, ситуація вимагає втручання, навіть якщо термін спостережень нетривалий.

Так само і показники рентабельності, які мають від'ємне значення, є ознакою операційної кризи і вимагають негайного втручання.

Дослідження грошових потоків у внутрішньому контролі здійснюється за показниками складу і структури надходжень та витрачання коштів, розподілених за видами діяльності, шляхом оцінки відхилень фактичних показників від їх планових значень на основі звіту про рух грошових коштів. Важливим для внутрішнього контролю є також зіставлення звітних даних із підсумковими даними, отриманими на основі платіжного календаря. Відсутність тотожності даних – ознака недоліків організації оперативного контролю руху грошових коштів.

Висновки. Застосування розглянутих показників оцінки логістичних ризиків у системі внутрішнього контролю підприємства роздрібною торгівлі є передумовою своєчасного виявлення та недопущення подальшого розвитку кризових явищ.

Перспективами подальших досліджень у цьому напрямі можна назвати дослідження підходів до розроблення системи ключових показників ідентифікації логістичних ризиків торговельних підприємств.

Список використаних джерел:

1. Боровкова В.А. Управление рисками в торговле / В.А. Боровкова. СПб.: Питер, 2014. 288 с.
2. Еш С.М. Финансовый рынок / С.М. Еш. К.: Центр учебной литературы, 2016. 528 с.
3. Катилова Н.В. Практика ключевых индикаторов для операционных рисков / Н.В. Катилова, Э. Сорин // Управление финансовыми рисками. 2016. № 2. С. 86–100.
4. Качалов Р.М. Управление хозяйственным риском / Р.М. Качалов. М.: Наука, 2012. 192 с.
5. Качалов Р.М. Комплексное управление хозяйственным риском / Р.М. Качалов // Имущественные отношения в Российской Федерации. 2012. № 11(62). – С. 3–10.
6. Машина Н.И. Экономичный риск и методы його вимірювання: навч. посібник / Н.И. Машина. К.: ЦУЛ, 2016. 188 с.
7. Нецымайло К.В. Методы управления рисками в деятельности субъектов малого предпринимательства / К.В. Нецымайло // Вестник Оренбургского гос. ун-та. 2013. № 9(103). С. 46–52.
8. Раевнева О.В. Управление развитием предприятия: методология, механизмы, модели: монография / О.В. Раевнева. Х.: ИНЖЕК, 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 / Г.С. Токаренко // Финансовый менеджмент. 2016. № 4. С. 130–143.
11. Успенский В.А. Методы управления риском / В.А. Успенский // Финансы и кредит. 2014. № 7. С. 43–50.

ОСОБЕННОСТИ ОЦЕНКИ И УПРАВЛЕНИЯ ЛОГИСТИЧЕСКИМИ РИСКАМИ ТОРГОВЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ

Аннотация. Статья посвящена анализу порядка проведения оценки и управления логистическими рисками на торговых предприятиях. Раскрыты актуальные вопросы оценки логистических рисков предприятий торговли. Предложена система экономических показателей и определены подходы к разработке критериев их оценки. Доказано, что применение этих показателей и критериев оценки логистических рисков в системе внутреннего контроля предприятия розничной торговли является предпосылкой своевременного выявления и недопущения дальнейшего развития кризисных явлений в условиях рыночной среды. Предоставлены выводы и определены перспективы дальнейших исследований по вопросу, который рассматривается.

Ключевые слова: кризисные факторы, розничная торговля, рыночная экономика, экономические показатели, критерии оценки, логистические риски.

FEATURES OF ASSESSMENT AND MANAGEMENT OF LOGISTIC RISKS OF TRADE ENTERPRISES

Summary. The article is devoted to the analysis of the procedure for assessing and managing logistics risks in trading enterprises. The current issues of assessing the logistics risks of trade enterprises are disclosed. A system of economic indicators is proposed and approaches to the development of criteria for their evaluation are determined. It is proved that application of these indicators and criteria for assessing logistics risks in the system of internal control of a retail enterprise is a prerequisite for timely detection and prevention of further development of crisis phenomena in a market environment. The conclusions are given and the prospects for further research on the issue are determined.

Key words: crisis factors, retail trade, market economy, economic indicators, evaluation criteria, logistics risks.

УДК 338.48:640.4

Лихоносова Г. С.
доцент кафедри менеджменту
Кременчуцького національного університету
імені Михайла Остроградського
Кривонос Н. Ю.
студент
Кременчуцького національного університету
імені Михайла Остроградського

Likhonosova G. S.
Associate Professor of Tourism Department,
Mikhailo Ostrogradsky Kremenchuk National University
Krivoson N. Yu.
Student
Mikhailo Ostrogradsky Kremenchuk National University

МАРКЕТИНГОВІ ВАЖЕЛІ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ГОТЕЛЬНОГО БІЗНЕСУ

Анотація. У статті розглянуто питання формування важелів маркетингової стратегії готельного бізнесу на прикладі готелю ТОВ «Дніпровські зорі 3*» та запропоновано заходи із розроблення маркетингової стратегії та процесу її формування. У результаті дослідження було виявлено, що якщо обране нами готельне підприємство дотримається нами запропонованих заходів із розроблення маркетингової стратегії та процесу її формування, то це приверне більшу кількість клієнтів, а також вплине на конкурентоспроможність аналізованого готельного підприємства. Застосування запропонованих каналів та інформаційних прийомів і створення служби маркетингу з товарного виробництва сприятиме підвищенню попиту на продукцію у готелі ТОВ «Дніпровські зорі 3*» і досягненню основної мети – отриманню прибутку.

Ключові слова: маркетинг, маркетингові стратегії, маркетинг у готельному сервісі, стратегія диференційованого маркетингу, стратегія недиференційованого маркетингу, концентрована стратегія маркетингу.

Вступ та постановка проблеми. У наші дні маркетинг – це мистецтво, яким повинен володіти кожен підприємець, щоб виграти битву за прибуток і частку на ринку. Маркетингова діяльність як найважливіша функція в індустрії готельного бізнесу повинна забезпечувати постійне, стійке, конкурентоспроможне функціонування і розвиток того чи іншого суб'єкта системи маркетингу на готельному господарському ринку з урахуванням стану внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства. У цьому сенсі маркетингова діяльність припускає проведення комплексних маркетингових досліджень і на їх основі створення стратегії і програми заходів, що використовуються з метою забезпечення економічної ефективності готельного бізнесу і підвищення ступеня задоволення потреби кінцевого споживача – туриста.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідження засноване на працях відомих зарубіжних та вітчизняних учених і фахівців у галузі індустрії готельного бізнесу, а також розроблених у них маркетингових стратегіях. Так, Е.Р. Бурнацева у своїй роботі «Сучасні маркетин-

гові стратегії міжнародних готельних компаній» аналізує сучасну ефективність маркетингових стратегій провідних міжнародних готельних компаній, які є інструментом підвищення їх конкурентоспроможності на світовому ринку готельних послуг, а також сучасних тенденцій світового ринку туристичних та готельних послуг і факторів міжнародного маркетингового середовища [1]. І.К. Джашеев у роботі «Маркетинговые стратегии и инновации гостиничного предприятия» розглянув маркетингові дослідження та на їх основі створення стратегії і програми заходів, що використовуються з метою забезпечення економічної ефективності готельного бізнесу і підвищення ступеня задоволення потреби кінцевого споживача – туриста [2]. М.П. Афанасьев («Маркетинг: стратегия и тактика развития фирмы») розглянув проблеми виживання фірми у конкурентному середовищі, запропонував методику вивчення товарного ринку, розроблення нових товарів, просування їх на ринку, встановлення ціни, проведення фінансового аналізу діяльності фірми з урахуванням економічних реалій маркетингу [3]. Л.В. Баумгартен