

**В.М. Лачкова**, ст. викл. (*ХДУХТ, Харків*)

## **МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ КЛЮЧОВИХ ІНДИКАТОРІВ КОМЕРЦІЙНИХ РИЗИКІВ ПІДПРИЄМСТВ РОЗДРІБНОЇ ТОРГІВЛІ**

Дослідження сучасної теорії та практики розробки систем індикаторів ризику виявило певний інтерес науковців до цього напрямку наукової діяльності здебільшого у банківській сфері. Але комерційна діяльність підприємств роздрібної торгівлі має певні галузеві особливості, що не дозволяє використовувати існуючі рекомендації для підприємств галузі. Такий стан досліджуваної проблеми вимагає розвитку методичних підходів до формування системи ключових індикаторів комерційних ризиків підприємств роздрібної торгівлі.

Узагальнюючи накопичений досвід застосування принципів управління ризиками у різних сферах діяльності, зазначимо, що розробка такої системи має ґрунтуватися на певних правилах і вимогах. Дослідження довели, що науковці у числі таких правил пропонують виділяти такі: обов'язкову прив'язку індикаторів до конкретних об'єктів ризику, їх випереджаючий характер, а також їх чутливість до втрат і до процесів.

У розвиток існуючих вимог і правил до формування систем ключових індикаторів ризику вважаємо за необхідне поширити їх список через включення вимоги кількісного виміру, що дозволить забезпечити їх порівнянність у часі та просторі. Узагальнюючи існуючі підходи та висловлені пропозиції, автором розроблено систему критеріїв формування ключових індикаторів комерційних ризиків підприємств роздрібної торгівлі. У зазначену систему запропоновано включити елементи: зв'язок індикатора з конкретним об'єктом ризику, предикативність, ефективність, зрозумілість, вимірюваність і порівнянність. Спираючись на розроблені критерії, на наступному етапі дослідження автором визначено ключові індикатори ризику за сферами комерційної діяльності підприємств роздрібної торгівлі. Так, основними втратами під час закупівельної діяльності є матеріальні, нематеріальні, фінансові та трудові втрати. Матеріальні, в першу чергу, стосуються втрат, пов'язаних із порушеннями умов замовлень, що стосуються фізичного обсягу закупівель. Тобто об'єктом такого ризику є товари. Як ключові індикатори комерційного ризику для

об'єкта «товари» на підприємствах роздрібно́ї торгівлі автором пропонується використовувати наступні показники: кількість невиконаних замовлень, кількість повернень товарів через неналежну комплектацію партій закупівель, кількість бракованих товарів.

Нематеріальні втрати під час закупівельної діяльності безпосередньо пов'язані із втратами довіри до підприємства як надійного партнера, а також нестачею інформації про товарні ринки. Відповідно, об'єктами комерційних ризиків, що піддані таким втратам, є ділова репутація торговельного підприємства та його інформаційні ресурси. У якості ключових індикаторів ризику у таких випадках запропоновано наступні показники: кількість порушень угод про закупівлі з боку підприємства роздрібно́ї торгівлі; плинність поставчальників; кількість невикористаних джерел інформації.

Безпосередні фінансові втрати внаслідок виникнення ситуацій комерційного ризику в закупівельній діяльності пов'язані із вартістю товарів, які є предметом угод закупівель. Зважаючи на те, що зменшення вартості закупівель за незмінного їх обсягу позитивно впливає на фінансові результати підприємства роздрібно́ї торгівлі, індикатором ризику за цим аспектом може бути тільки зростання закупівельної вартості товарів.

Об'єктом ризику, наслідком виникнення якого можуть бути трудові втрати, є персонал підприємства роздрібно́ї торгівлі, зайнятий в сфері закупівель. Відповідно, ключовими індикаторами комерційного ризику, пов'язаного із компетентністю персоналу, автором пропонується обрати плинність персоналу, кількість неефективно відпрацьованого часу та кількість помилок, пов'язаних із оформлення і укладанням угод.

Транспортні ризики підприємства роздрібно́ї торгівлі мають ураховуватися під час управління його комерційними ризиками і також потребують аналізу та оцінки. Основні матеріальні втрати під час виникнення транспортних ризиків пов'язані із товарами, які є предметом поставчань. Відповідно ключовим індикатором таких ризиків, з нашої точки зору, має бути обсяг товарних втрат під час транспортування.

Наступною групою комерційних ризиків є ризики продажу товарів, які також пов'язані з матеріальними, нематеріальними, фінансовими та трудовими втратами. Об'єктами таких втрат також можуть бути товари, їх вартість, репутація, інформація та персонал. але їх виникнення відбувається в процесі взаємодії з кінцевими покупцями товарів, що зумовлює специфіку ключових індикаторів ризику продажу товарів.