

12. Чорна М. В. Управління конкурентоспроможністю підприємств роздрібною торгівлі: теоретико-методологічні засади та практичний інструментарій : монографія / М. В. Чорна. – Харків : ХДУХТ, 2010. – 426 с.
13. Виссема Х. Стратегический менеджмент и предпринимательство. Возможности для будущего процветания : [пер. с англ.] / Х. Виссема. – М. : Финпресс, 2000. – 271 с.

Отримано 01.11.2013. ХДУХТ, Харків.

© М.В. Чорна, К.О. Головатюк, В.Ю.Тарасенко, 2013.

УДК 65.011.3:339.37

**Н.С. Краснокутська**, д-р екон. наук  
**В.М. Лачкова**, доц.

## **МЕТОДИ УПРАВЛІННЯ КОМЕРЦІЙНИМИ РИЗИКАМИ ПІДПРИЄМСТВ ТОРГІВЛІ**

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

*Предложены модели выбора методов управления коммерческими рисками на предприятиях торговли. Определено содержание методов управления коммерческими рисками в зависимости от внешних и внутренних факторов риска. Разработан формализованный критерий экономической целесообразности выбора методов управления коммерческими рисками.*

*The article brings forward the selection models of commercial risk management methods in the trade. It considers the content of commercial risk management methods, depending on the external and internal risk factors. The study explores the formal criteria of economic feasibility of the commercial risks management methods.*

**Постановка проблеми у загальному вигляді.** Економічні зв'язки, що виникають у процесі функціонування підприємств торгівлі, супроводжуються різноманітними ризиками, які необхідно своєчасно виявляти, оцінювати та врегульовувати, оскільки в ринковій економіці наслідки ризиків повністю покладаються на підприємця. За таких умов значення процесу управління комерційними ризиками, вибір адекватних методів управління ними зростає, що зумовлює необхідність розвитку його методологічного забезпечення.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Формуванню та розвитку основних положень управління ризиками присвячені праці П. Бернстайна [1], Ф. Найта [2], Й. Шумпетера [3]. Питання оцінки ризиків і визначення шляхів їх мінімізації висвітлені в працях вітчизняних і російських науковців В. А. Абчука [4], Н. І. Машиної [5], В. А. Боровкової [6], В. В. Вітлінського [7], В. М. Гранатурова [9], Т. С. Клебанової [8], О. І. Юсиповича [10] та інших. Незважаючи на певний інтерес науковців до проблем управління ризиками, існуючі розробки не дозволяють сформулювати системне бачення процесу вибору методів такого управління у сфері комерційної діяльності підприємств торгівлі. Саме відсутність прозорого інформаційно-методичного забезпечення значною мірою гальмує процеси поширення ідей і концепцій управління комерційними ризиками в торгівлі.

**Мета та завдання статті.** Метою статті є розробка методичного забезпечення прийняття управлінських рішень із вибору методів управління комерційними ризиками на підприємствах торгівлі. Для досягнення мети вирішено такі завдання: розроблено матричну модель вибору типу методів управління комерційними ризиками; запропоновано карту інтерпретації значень індексу комерційного ризику та рекомендації щодо вибору методу управління ним залежно від ризикових чинників.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Незважаючи на універсальність більшості методів управління комерційними ризиками, кожен із них має свої особливості, переваги та обмеження щодо застосування у сфері торгівлі. Тому прийняття управлінських рішень має бути науково обґрунтованим, щоб забезпечити економічну доцільність здійснення витрат на впровадження того чи іншого методу. З нашої точки зору, обрати релевантний метод управління ризиками можливо за врахування як розміру очікуваних втрат, так і ймовірності їх виникнення. Певні рекомендації в цьому напрямі наведені в роботі В.А. Боровкової [6, с. 194], де автором розроблена загальна двовірна матриця з чотирьох квадрантів: «розмір можливих втрат (великі та невеликі) – ймовірність ризику (висока та невисока)».

Розвиваючи та надаючи конкретності цим ідеям, ми пропонуємо:

– по-перше, розширити градацію рівня ризику відповідно до розробленої шкали оцінки втрат операційного прибутку (мінімальний – низький – середній – високий – критичний);

– по-друге, деталізувати шкалу оцінок ймовірності виникнення втрат за рахунок виділення п'яти характеристик: втрати майже неймовірні, втрати малоімовірні, втрати ймовірні, ймовірність втрат висока, втрати майже неминучі.

З урахуванням авторських пропозицій матрична модель вибору типу методів управління комерційними ризиками на підприємствах торгівлі матиме вигляд матриці у форматі 5×5 (табл. 1).

Висока залежність управління ризиками від суб'єктивних чинників зумовила необхідність варіантного підходу до вибору методів, коли один тип методів може бути рекомендований для різних ситуацій комерційного ризику.

Розроблена двомірна матриця може бути переведена із лінгвістичних ознак рівня втрат прибутку та їх імовірності в бальну систему вимірювання, оскільки будь-які кількісні індикатори полегшують процес прийняття управлінських рішень. Для реалізації цієї мети нами пропонується застосовувати 5-бальну шкалу оцінки втрат і імовірності. Карта бальних оцінок наведена в таблиці 2.

*Таблиця 1 – Матриця вибору типу методів управління комерційними ризиками підприємств торгівлі*

| Рівень очікуваних втрат операційного прибутку | Імовірність втрат операційного прибутку |  |                               |                               |  |
|---|---|--|-------------------------------|-------------------------------|--|
|   | Втрати майже неможливі                  | Втрати малоймовірні (невисока ймовірність) | Втрати ймовірні               | Висока ймовірність            | Втрати майже неминучі (надзвичайно висока ймовірність) |
| Мінімальний                                   | Прийняття ризику                        |  |                               | Прийняття; компенсація ризику |  |
| Низький                                       | Прийняття ризику                        |  | Компенсація ризику            |                               |  |
| Середній                                      | Прийняття ризику                        | Компенсація; дисипація ризику              |                               |                               | Компенсація; ухилення від ризику                       |
| Високий                                       | Компенсація ризику                      | Компенсація; дисипація ризику              | Локалізація; дисипація ризику |                               | Локалізація; ухилення від ризику                       |
| Критичний                                     | Компенсація ризику                      | Компенсація; дисипація ризику              | Дисипація ризику              | Ухилення від ризику           |  |

Таблиця 2 – Карта бальних оцінок рівня втрат операційного прибутку та імовірності їх виникнення

| Шкала балів | Рівень очікуваних втрат операційного прибутку |                     | Імовірність втрат операційного прибутку                |
|-------------|---|---------------------|--|
|             | у % до прибутку                               | Лінгвістична ознака |  |
| 1           | до 10%  | Мінімальний         | Втрати майже неможливі                                 |
| 2           | 10...40%                                      | Низький             | Втрати малоімовірні (невисока ймовірність)             |
| 3           | 40...60%                                      | Середній            | Втрати ймовірні  |
| 4           | 60...90%                                      | Високий             | Висока ймовірність                                     |
| 5           | більше 90%                                    | Критичний           | Втрати майже неминучі (надзвичайно висока ймовірність) |

Розроблена шкала дає можливість визначити значущість комерційного ризику з точки зору необхідності впливу на нього за допомогою індексу комерційного ризику. У теорії ризику такий індекс ( $I_{кр}$ ) розраховується як добуток величини очікуваних втрат ( $P_{ОВ}$ ) і ймовірності їх виникнення ( $I_B$ ):  $I_{кр} = P_{ОВ} \times I_B$ . Для розробленої бальної шкали рівня втрат і їх імовірності кількісні значення  $I_{кр}$  коливатимуться в діапазоні 1–25 балів, що дозволить визначити клас комерційних ризиків за необхідністю впливу (табл. 3).

Таблиця 3 – Карта обґрунтування типу методів управління комерційним ризиком на основі індексу комерційного ризику ( $I_{кр}$ )

| Значення $I_{кр}$ | Клас комерційного ризику за необхідністю впливу | Рекомендований метод             |
|-------------------|---|----------------------------------|
| 1–4               | Прийнятний (А)                                  | Прийняття                        |
| 5–10              | Виправданий і припустимий (В)                   | Компенсація; дисипація           |
| 12–16             | Припустимий, але небажаний (С)                  | Локалізація; дисипація; ухилення |
| 20–25             | Неприпустимий (D)                               | Локалізація; ухилення від ризику |

Комерційні ризики класу А («прийнятні» за табл. 3) є звичайними для будь-якої сфери комерційної діяльності та не потребують здійснення спеціальних заходів для їх мінімізації через низьку імовірність виникнення або мінімальні втрати операційного прибутку. Хоча прийняття ризиків у даному випадку є логічним управлінським заходом, але воно не виключає необхідності їх моніторингу, оскільки прийнятні ризики перебувають в актуальному стані лише протягом певного часу. За зміни впливу чинників клас комерційних ризиків може змінитися.

Комерційні ризики класу В «виправдані та припустимі» характеризуються низькими або мінімальними втратами, виникнення яких високо ймовірно, або високим рівнем втрат операційного прибутку, імовірність яких майже відсутня або дуже низька. Прийняття таких ризиків без здійснення будь-яких превентивних заходів свідомо призведе до втрат, тому, з нашої точки зору, запобігання їм за рахунок методів компенсації або дисипації буде економічно виправданим за умов обов'язкового зіставлення витрат на впровадження заходів із очікуваними втратами прибутку.

Припустимими, але небажаними для реалізації, на наш погляд, є комерційні ризики класу С, виникнення яких призводить до суттєвих втрат прибутку із середньою ймовірністю. Управлінські впливи щодо таких ризиків мають бути спрямовані на їх локалізацію або дисипацію, в окремих випадках доцільним буде ухилення від ризиків.

Неприпустимі комерційні ризики (клас D), що з високою ймовірністю призводять до значних втрат операційного прибутку, вимагають більшої уваги та радикальних дій, які в цілому мають бути спрямовані на ухилення від ризику або його локалізацію. Для таких ризиків, з нашої точки зору, мають розроблятися індивідуальні плани з їх моніторингу, запобігання їм та реагування на них.

Порівняння карти інтерпретації значень індексу комерційного ризику (табл. 3) та матриці вибору типу методів управління комерційним ризиком (табл. 1) свідчить, що розроблені авторські підходи в цілому узгоджуються. Але, на наш погляд, якщо значення індексу комерційного ризику перебуває в граничних точках, то більш точно описує ризикову ситуацію матрична модель, оскільки, наприклад, індексу ризику в 4 бали відповідають 4 ризикові ситуації з досить різними характеристиками.

Якщо тип методу управління комерційними ризиками залежить від співвідношення рівня очікуваних втрат прибутку та ймовірності їх виникнення, то вибір конкретного методу в межах рекомендованого типу залежить від характеру чинників комерційного ризику. Виділення таких чинників має відбуватися за двома напрямками: зовнішні чинники та внутрішні чинники. Узагальнюючи результати досліджень, авторами розроблено загальні рекомендації з вибору методу управління комерційними ризиками залежно від чинників комерційного ризику (табл. 4).

Розроблені рекомендації враховують особливості застосування методів управління ризиками в комерційній діяльності підприємств торгівлі, надаючи перевагу методам дисипації та компенсації ризиків. Застосування методів прийняття ризику, з нашої точки зору, залежить не від чинників комерційного ризику, а від рівня ризику (табл. 2), тому

ця група методів може визнаватися пріоритетною в будь-яких ситуаціях комерційного ризику з мінімальним або низьким рівнем очікуваних втрат. Спектр використання інших методів є більш широким, тому їх вибір має враховувати як рівень ризику, так і його чинники. На наш погляд, такі ризикові чинники, як низька кваліфікація персоналу та якість обслуговування споживачів, є надзвичайно важливими саме в торгівлі, де відбувається безліч безпосередніх контактів персоналу з покупцями. Тому для запобігання руйнуванню ділової репутації та скороченню кола лояльних покупців саме торговельним підприємствам важливо застосовувати методи ухилення від ризику за рахунок впровадження систем підбору та навчання персоналу, контролю за виконанням комерційних операцій.

**Таблиця 4 – Зміст методів управління комерційними ризиками залежно від ризикових чинників**

| <b>Чинник комерційного ризику</b>   | <b>Тип методу управління комерційним ризиком</b> | <b>Рекомендований метод управління комерційним ризиком</b>   |
|---|--|--|
| 1   | 2  | 3  |
| <b>Зовнішні</b>   |  |  |
| Погіршення соціально-економічної ситуації в країні; ускладнення умов формування товарної пропозиції             | Дисипація ризику                                 | Товарна та регіональна диверсифікація; розширення засобів маркетингової підтримки реалізації товарів   |
| Зниження платоспроможного попиту населення; ускладнення правового середовища; загострення конкурентної ситуації | Компенсація; дисипація ризику                    | Активний маркетинг; гнучка цінова політика; товарна та регіональна диверсифікація; стратегічне планування, прогнозування та моніторинг стану зовнішнього середовища  |
| <b>Внутрішні</b>  |  |  |
| Низька кваліфікація персоналу; низький рівень обслуговування  | Ухилення від ризику                              | Упровадження програм підготовки та навчання персоналу, систем контролю та часткового дублювання функцій у відповідальних ланках комерційної діяльності   |
| Недотримання договірних умов; плинність персоналу; перевищення товарних втрат понад норм природного убутку      | Ухилення від ризику; дисипація ризику            | Відмова від ненадійних партнерів; страхування; лімітування; диверсифікація постачальників/перевізників; створення системи кадрового резерву; упровадження програм підготовки та мотивації персоналу; розподіл відповідальності між персоналом/постачальниками та підприємством |

| 1   | 2  | 3  |
|---|--|--|
| Нестача інформації про товарні ринки  | Компенсація ризику                         | Прогнозування та моніторинг товарних ринків  |
| Зростання закупівельної вартості товарів або вартості їх транспортування; уповільнення оборотності товарів; скорочення клієнтської бази | Компенсація; дисипація; локалізація ризику | Прогнозування та моніторинг зовнішнього середовища; самострахування; диверсифікація постачальників; створення власного транспортного парку; стратегічне планування; товарна та регіональна диверсифікація; активний ціле-спрямований маркетинг |

Важливим напрямом обґрунтування методу управління комерційними ризиком, на наш погляд, мають бути результати порівняння очікуваних втрат прибутку із витратами на впровадження методу. Формалізованим критерієм економічної доцільності прийняття того чи іншого методу управління комерційними ризиками має бути виконання системи умов:

$$\begin{cases} r_i \leq r_{\max} \\ \text{ВОП}_0 - (\text{ВОП}_n + \text{ВВМ}_i) \geq 0 \end{cases} ,$$

де  $r_i$  – рівень комерційного ризику, який потребує застосування  $i$ -го методу управління;

$r_{\max}$  – максимальний рівень комерційного ризику, який може допустити керівництво підприємства торгівлі;

$\text{ВОП}_0$  – очікувані втрати операційного прибутку через виникнення ситуації комерційного ризику до впровадження  $i$ -го методу управління;

$\text{ВОП}_n$  – очікувані втрати операційного прибутку через виникнення на впровадження  $i$ -го методу управління комерційними ризиками.

Ураховуючи, що в межах кожного типу методів управління комерційними ризиками існують як альтернативи, так і доповнюючі один одного комбінації методів, вибір робиться тільки на користь того з них, який є економічно виправданим.

**Висновки.** Таким чином, розроблене науково-методичне забезпечення вибору методів управління комерційними ризиками враховує рівень і ймовірність втрат операційного прибутку та ґрунтується на побудові матричної моделі та розрахунку індексу

комерційного ризику. Такий підхід сприяє розвитку теорії управління ризиками та орієнтований на вирішення актуальних завдань функціонування та розвитку підприємств торгівлі.

#### *Список літератури*

1. Бернстайн П. Против богов: укрощение риска / П. Бернстайн. – М. : Олимп-Бизнес, 2000. – 400 с.
2. Найт Ф. Риск, неопределенность и прибыль / Ф. Найт. – М. : Дело, 2003. – 360 с.
3. Шумпетер Й. Теория экономического развития / Й. Шумпетер. – М. : Прогресс, 2007. – 854 с.
4. Абчук В. А. Риски в бизнесе, менеджменте и маркетинге / В. А. Абчук. – СПб. : Изд-во Михайлова В.А., 2006. – 480 с.
5. Машина Н. І. Економічний ризик і методи його вимірювання / Н. І. Машина. – К. : ЦУЛ, 2003. – 188 с.
6. Боровкова В. А. Управление рисками в торговле / В. А. Боровкова. – СПб. : Питер, 2004. – 288 с.
7. Вітлінський В. В. Ризикологія в економіці та підприємстві / В. В. Вітлінський, Г. І. Великоіваненко. – К. : КНЕУ, 2004. – 480 с.
8. Гранатуров В. М. Экономический риск: сущность, методы измерения, пути снижения / В. М. Гранатуров. – М. : Дело и сервис, 2002. – 112 с.
9. Клебанова Т. С. Теория экономического риска / Т. С. Клебанова, Е. В. Раевнева. – Х. : ИНЖЭК, 2007. – 208 с.
10. Юсипович О. І. Методи оцінки економічних ризиків підприємства / О. І. Юсипович // Торговля, комерція, підприємництво : зб. наук. пр. – Львів : ЛКА, 2009. – Вип. 10. – С. 208–210.

Отримано 01.11.2013. ХДУХТ, Харків.

© Н.С. Краснокутська, В.М. Лачкова, 2013.

УДК 338.49:339.37

**Н.О. Власова**, канд. екон. наук, проф.

**О.С. Ковінько**, асп.

### **ВПЛИВ РІВНЯ КОНЦЕНТРАЦІЇ НА ЕФЕКТИВНІСТЬ ВИКОРИСТАННЯ РЕСУРСІВ НА ПІДПРИЄМСТВАХ РОЗДРІБНОЇ ТОРГІВЛІ**

*На основі кореляційного аналізу досліджено вплив рівня концентрації на ефективність використання ресурсів підприємств роздрібною торгівлю. Визначено особливості цього процесу в сучасних умовах розвитку роздрібною торгівлю України.*