

УДК 338.58:65.014

**О.О. Кучмеев**  
*к.п.н., магістрант спеціальності «Менеджмент»  
Університет економіки та права «КРОК»*

## **Інтегрована система управління комерційними ризиками торговельних підприємств**

*Проведено аналіз стану розробки методів управління комерційними ризиками. Реалізовано бачення автора щодо створення системи управління комерційними ризиками торговельних підприємств. Розроблено інструментарій реалізації зазначеної системи в умовах економічної діяльності торговельних підприємств. Запропонована інтегрована система управління комерційними ризиками та визначено її переваги. Рекомендовано розроблену форму паспорта комерційних ризиків торговельного підприємства.*

**Ключові слова:** ризик, комерційний ризик, торговельні підприємства, система управління комерційними ризиками, паспорт комерційних ризиків.

**А.А. Кучмеев**  
*к.п.н., магістрант спеціальності «Менеджмент»  
Университет экономики и права «КРОК»*

## **Интегрированная система управления коммерческими рисками торговых предприятий**

*Проведен анализ состояния разработки методов управления коммерческими рисками. Реализовано видение автора по созданию системы управления коммерческими рисками торговых предприятий. Разработан инструментарий реализации указанной системы в условиях экономической деятельности торговых предприятий. Предложена интегрированная система управления коммерческими рисками и определены ее преимущества. Рекомендовано разработанную форму паспорта коммерческих рисков торгового предприятия.*

**Ключевые слова:** риск, коммерческий риск, торговые предприятия, система управления коммерческими рисками, паспорт коммерческих рисков.

**О.О. Kuchmeyer**  
*Ph.D., Master of specialty «Management»  
“KROK” University*

## **Integrated commercial management system of trade enterprises**

*The analysis of the state of development of methods of management of commercial risks is conducted. The author's vision for creating a commercial risk management system for trading enterprises is implemented. The tools of implementation of the mentioned system in the conditions of economic activity of trading enterprises are developed. An integrated system for managing commercial risks is proposed and its advantages are defined. The recommended form of the passport of commercial risks of a trading company is recommended.*

**Key words:** risk, commercial risk, trading enterprises, commercial risk management system, passport of commercial risks.

### ***Постановка проблеми***

В умовах зміни динамічного середовища комерційна діяльність та діяльність підприємства в цілому завжди пов'язані з ризиком. Ризик – це економічна категорія, яка відображає особливості сприйняття зацікавленими суб'єктами економічних відносин об'єктивно існуючої невизначеності та конфліктності, які притаманні процесам цілепокладання, управління, прийняття рішень, оцінювання, що обтяжені можливими загрозами та невикористаними можливостями. Підприємства торгівлі стикаються з величезною кількістю негативних чинників, які впливають на кінцевий результат їхньої діяльності – обсяг прибутку: нестабільність поставки, несвочасні та неповні платежі споживачів, складнощі із залученням кредитних ресурсів тощо. Результат ефективного управління ризиками зумовлює отримання економічного ефекту для всіх учасників логістичного ланцюга.

Логістика на даний час є основним інноваційним інструментарієм в управлінні бізнесом. Основною проблемою вітчизняної логістики є проблема оптимізації матеріальних і супутніх їх потоків в сфері товарно-грошового обігу. Важливий її аспект - управління ризиками в ланцюгах поставок в системі логістики, яка є недостатньо вивченою і систематизованою. Таким чином, питання створення інтегрованої системи управління комерційними ризиками на торговельних підприємствах є достатньо актуальним в ринкових умовах.

### ***Аналіз останніх досліджень і публікацій***

Різні теоретичні та практичні аспекти проблеми управління ризиками у комерційній діяльності торговельного підприємства досліджують у своїх роботах такі вітчизняні та зарубіжні автори, як: Балабанов І.Т. [1], який основними типами методів управління ризиками вважає методи ухилення від ризику, його локалізації, дисипації, компенсації. Близької позиції дотримується Токаренко Г. С. [8], який у розвиток цього підходу пропонує розглядати як один з 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, з нашої точки зору, є частковим методом ухилення від ризику. Такої ж точки зору дотримується Успенський В. А. [9], 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. Маєшко О.І. [4]. дотримується думки, що класифікація методів управління ризиками має здійснюватися з точки зору 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 можливих підходів до класифікації методів управління ризику підприємств торгівлі здійснено Боровковою В.А., у працях якої виділено до п'ятнадцяти класифікаційних ознак, які мають сприяти систематизації та упорядкуванню існуючого методичного забезпечення (за спрямованістю впливу, джерелом впливу, формам, масштабу охоплення, кількості цілей, глибини впливу, змісту, тривалості тощо) [2]. Крім того, дослідження в даному напрямку здійснювались і іншими науковцями, однак незважаючи на наявність розробок з цієї тематики, на сьогодні відсутній інтегрований підхід до управління комерційними ризиками торговельних підприємств.

### ***Невирішені раніше частин загальної проблеми***

Незважаючи на досить значну кількість робіт наукового та практичного

спрямування у яких вказується на універсальність більшості методів управління ризиками, науковцями наголошується на існування недостатньо досліджених методологічних підходів до управління комерційними ризиками на торговельних підприємствах.

### **Формулювання цілей статті**

Полягає в аналізі стану управління ризиками на торговельних підприємствах, виявлення прогалин і недоліків та розробці інтегрованої системи управління ризиками на торговельних підприємствах, яка б забезпечувала безперервність, цілічність, комплексність і повноту функцій такого управління.

### **Вклад основного матеріалу дослідження**

Якість і результат управління комерційними ризиками значною мірою залежать від відповідності обраних методів управління виявленим у ході аналізу та оцінки чинників ризику. Незважаючи на те, що питання розробки методів управління ризиками є досить популярним у науковій літературі та існує загально-визнана їх типологія за характером впливу, вибір методів управління комерційними ризиками для торговельних підприємств залишається актуальним науково-практичним завданням. Саме відсутність прозорого інформаційно-методичного забезпечення, як показали результати вивчення практики управління комерційними ризиками в торгівлі, значною мірою гальмує процеси поширення ідей і концепцій такого управління.

Для того, щоб процес управління комерційними ризиками на торговельному підприємстві був дієвим, нашу думку, має бути налагоджена відповідна інтегрована система управління. Ураховуючи, що система управління взагалі – це сукупність елементів, необхідних для здійснення впливів суб'єкта управління на об'єкт управління, систему управління комерційними ризиками пропонується визначати як сукупність методів і засобів (організаційних, економічних, технічних), призначених для управління ризиками комерційної діяльності на торговельному підприємстві. Наголос на інтеграції такої системи вимагає її включення до загальної системи управління на підприємстві, коли рівень комерційного ризику та імовірність його виникнення стають важливими критеріями прийняття управлінських рішень у сфері діяльності підприємства, поряд із вартістю, витратами, часом та іншими критеріями.

Якщо, відповідно до результатів вивчення практики управління комерційними ризиками на торговельних підприємствах, традиційним у галузі є фрагментарне виявлення комерційних ризиків, то в інтегрованій системі процес управління комерційними ризиками має координуватися керівником торговельного підприємства, а завдання виявлення та мінімізації ризиків стають частиною обов'язків кожного менеджера. Крім того, інтегрована система передбачає можливість ухвалення управлінських рішень на тактичному та стратегічному рівнях з урахуванням імовірності можливих втрат операційного прибутку через виникнення ситуацій ризику у сферах закупівель, транспортування, продажів або післяпродажного обслуговування. Тобто процес управління комерційними ризиками має відбуватися безперервно та охоплювати всі види діяльності торговельного підприємства.

З урахуванням визначених положень нами розроблено основні напрями інтеграції системи управління комерційними ризиками у систему управління торговельного підприємства (рис. 1).

Така система, крім методичного забезпечення, з нашої точки зору, охоплює інформаційне, кадрове, фінансове забезпечення та організаційну підтримку.

Інформаційне забезпечення управління комерційними ризиками складається



Рис. 1. Порівняльний аналіз традиційної та інтегрованої системи управління комерційними ризиками торговельних підприємств

Джерело: укладено автором за джерелами [1; 4; 7]

з програмного забезпечення та інформаційних баз даних для підтримки процесів і процедур управління комерційними ризиками. Формування таких баз даних, на наш погляд, має відбуватися за ключовими індикаторами комерційного ризику і згрупованих за сферами логістичної діяльності (закупівлі, транспортування, продажі та післяпродажне обслуговування). Побудована таким чином база даних є зручною для моніторингу комерційного ризику, оскільки саме індикатори виступають його головними об'єктами.

Відстеження ключових індикаторів комерційного ризику всіх підрозділів (коли функція управління ним не виконується на автономній основі) на великому торговельному підприємстві може бути, з нашої точки зору, окремим завданням підрозділу внутрішнього контролю, а на малому підприємстві таке завдання входить до кола обов'язків керівництва. Незважаючи на відмінності у форматах і розмірах торговельних підприємств, основними організаційними вимогами до відстеження ключових індикаторів є його регулярність і дотримання ієрархічності рівня ухвалення рішення про необхідність впровадження тих чи інших методів управління комерційними ризиками.

Крім індикаторів комерційного ризику до інформаційних баз даних нами пропонується включати таку додаткову інформацію: відповідальні особи за виявлення та впровадження методів управління комерційними ризиками; планові та фактичні строки впровадження методів, статус і періодичність їх використання; додаткові витрати на впровадження методів управління комерційними ризиками; посилення на документи, що підтверджують факт впровадження методів.

Звичайно і формування інформаційної бази даних ризиків, і їх обробка вимагають використання ресурсів, у складі яких найбільш важливим, з нашої точки зору, є трудові та фінансові. Навіть якщо торгівельне підприємство не відокремлює функцію управління логістичними ризиками, розширення повноважень менеджерів логістичних підрозділів потребує врахування додаткового часу на виконання таких обов'язків. Наявність достатніх фінансових ресурсів є необхідною умовою впровадження багатьох методів управління комерційними ризиками, оскільки і пошук нових постачальників, і дослідження попиту споживачів, і впровадження систем контролю супроводжується певними витратами.

Важливою складовою інтегрованої системи управління комерційними ризиками є її організаційне супроводження, яке має чітко визначити порядок роботи з ризиками. З метою упорядкування різноманітної інформації про ідентифіковані за сферами діяльності підприємства ризики нами пропонується здійснювати їх паспортизацію, яка означає їх опис у формалізованому вигляді.

Проблеми паспортизації ризиків розглядаються здебільшого не на науково-теоретичному рівні, а з точки зору практичних аспектів їх вирішення: яким чином має бути складений реєстр ризиків, яка інформація має включатися до паспорту ризику тощо.

Узагальнюючи існуючі практичні підходи [5, с.13], зазначимо, що серед менеджерів різних рівнів існують як надзвичайно лаконічні підходи до розробки паспортів ризику, так і доволі широкі, які ставлять за мету найбільш повно описати характеристики ризику. Наприклад, фахівці ділового щотижневика «Експерт» вважають достатніми лише два розділи паспорта ризику, в яких би надавалась інформація про частоту виникнення ситуації ризику та важкість її наслідків [5, с.14]. Керівники ВАТ МРСК «Центр» визначають п'ять основних розділів паспорта ризику: інформація про ризик; заходи з управління ризиками; ризики, що реалізувалися; процедури реагування на ризикову подію; ключові індикатори ризику [6].

Найбільш широкий підхід представлено в працях [2; 3], де паспорт проектного ризику запропоновано розробляти за 17 розділами: ідентифікатор; найменування ризику; код проекту, до якого відноситься ризик; тип (ризик або невизначеність); імовірність; ступінь впливу; клас ризику; об'єкт впливу; категорія ризику; відповідальна особа; причини ризику; критерії реалізації; дата актуальності; методи попередження; стратегія реагування; дії реагування; статус ризику.

На наш погляд, такий підхід більшою мірою відповідає завданню розробки інтегрованої системи управління комерційними ризиками, оскільки дозволяє узгодити причини виникнення, об'єкти та методи управління ризиком і забезпечує комплексне врахування найбільш суттєвих характеристик ризику (імовірність і ступінь впливу).

Разом з тим, слід зазначити, що сфера логістичної діяльності торгівельного підприємства суттєво відрізняється від проектної діяльності, для якої розроблялися наведені вище рекомендації з паспортизації ризиків. Тому виділення розділів «код проекту» або «тип (ризик або невизначеність)» є недоцільним під час розробки паспорта комерційних ризиків. Крім того, зважаючи на розроблені вище авторські пропозиції щодо оцінювання комерційних ризиків і типології методів управління ними, на наш погляд, важливими розділами паспорта мають бути ключові індикатори комерційного ризику, тип методів управління ризиками та безпосередньо методи управління. Такий підхід організаційно до-

зволить ув'язати чинники, об'єкти, імовірність виникнення комерційних ризиків із методами їх мінімізації, а також сприятиме формуванню повноцінної інформаційної бази для прийняття рішень в сфері управління комерційними ризиками.

Таблиця 1

**Рекомендована форма паспорта комерційних ризиків торговельного підприємства для забезпечення інформацією процесів ідентифікації, вимірювання, аналізу та оцінки комерційного ризику**

№ розділу	Найменування	Зміст	Опис	Етап управління
1	Ідентифікатор	Код і найменування ризику	Код і найменування комерційного ризику за єдиною класифікацією в межах підприємства	Ідентифікація логістичних ризиків
2	Рівень ризику	Мінімальний Низький Середній Високий Критичний	Якісне значення, яке обирається за рекомендованою шкалою залежно від величини втрат операційного прибутку	Аналіз і оцінка ризику
3	Імовірність втрат	Втрати майже неможливі Втрати малоімовірні Втрати ймовірні Висока ймовірність Втрати майже неминучі	Якісне значення, яке обирається за рекомендованою шкалою залежно від очікуваної частоти втрат операційного прибутку	Оцінка ризику
4	Клас ризику	Прийнятний (А) Виправданий і припустимий (В) Припустимий, але небажаний (С) Неприпустимий (D)	Значення, що обирається автоматично залежно від рівня ризику і ймовірності втрат прибутку	Оцінка ризику
5	Об'єкт впливу	Матеріальні об'єкти (товари) Нематеріальні об'єкти (репутація) Фінансові об'єкти (вартість) Персонал	Визначається за кожним видом комерційного ризику з метою мінімізації матеріальних, нематеріальних, фінансових і трудових втрат	Паспортизація
6	Ключові індикатори	Система показників для відстеження комерційних ризиків	Перелік індикаторів, які дозволяють дослідити втрати за сферами комерційної діяльності підприємства	Паспортизація; вимірювання; аналіз і відстеження (моніторинг) ризику
7	Причини	Причини виникнення комерційних ризиків	Перелік подій або явищ, які призводять до виникнення ситуацій комерційного ризику	Паспортизація; аналіз
8	Критерії	Критерії реалізації комерційних ризиків	Перелік умов, виконання яких свідчить про те, що реалізується ситуація комерційного ризику	Паспортизація; оцінка

Джерело: укладено автором за джерелами [1; 4; 7]

Оскільки паспорт комерційних ризиків визначає порядок роботи з ними, то, на наш погляд, одним із його розділів також має бути «періодичність моніторингу», що встановлює частоту відстеження ключових індикаторів комерційного ризику.

З урахуванням зроблених пропозицій і зауважень нами пропонується дві взаємодоповнюючі форми паспорту комерційних ризиків для торгівельного підприємства (табл. 1).

Таблиця 2

**Рекомендована форма паспорта для забезпечення планування,  
моніторингу та контролю за комерційними ризиками**

№ розділу	Найменування	Зміст	Опис	Етап управління
1	Відповідальні особи	Підрозділ, прізвище та ім'я відповідальних осіб	Підрозділ і або співробітники, які відповідають за виконання процесів управління комерційними ризиками	Планування
2	Дата актуальності	Дата	Кінцева дата, коли може виникнути ситуація комерційного ризику. Після проходження цієї дати комерційний ризик стає неактуальним	Планування
3	Періодичність моніторингу	Період, протягом якого відстежуються ключові індикатори	Частота спостереження ключових індикаторів комерційних ризиків	Моніторинг і контроль
4	Тип методів	Тип методів управління логістичними ризиками	Обирається залежно від рівня комерційного ризику та імовірності його виникнення	Планування
5	Методи управління	Методи управління комерційними ризиками	Перелік методів управління комерційними ризиками, які мають використовувати відповідальні особи для мінімізації ризиків і їх наслідків	Планування
6	Заходи	Заходи реагування на ситуацію комерційного ризику	Конкретні дії, що виконуються відповідальними особами в межах прийнятих методів управління комерційними ризиками	Планування
7	Статус	Ідентифікований Відстежується Попереджається Реалізується Закритий	Поточний статус комерційного ризику за завершеністю управлінських впливів	Моніторинг і контроль

*Джерело:* укладено автором за джерелами [1; 4; 7]

Рекомендовані форми паспортів комерційних ризиків торгівельного підприємства є важливим документом організаційного та інформаційного забезпечення, який можна використовувати в усіх процесах управління комерційними ризиками торгівельного підприємства.

Грунтуючись на розроблених формах паспортів комерційних ризиків, вважаємо необхідними запропонувати алгоритм планування роботи з управління комерційними ризиками на торгівельних підприємствах (рис. 2):



Рис. 2. Алгоритм планування роботи з управління комерційними ризиками на торговельних підприємствах

*Джерело:* укладено автором

На етапі визначення відповідальних осіб процес планування витрат на впровадження методів управління комерційними ризиками можна запропонувати розподілити за видами робіт і часом їх здійснення, але його результатами мають бути чітко визначені та доведені до виконавців. У зв'язку з тим, що комерційна діяльність торговельного підприємства здійснюється у різних сферах ланцюга створення цінності, призначення однієї відповідальної особи не забезпечить планування усієї необхідної та релевантної інформації. Тому, з нашої точки зору, доцільно обирати відповідальних осіб за сферами виникнення комерційних ризиків: закупівлі, транспортування, продажі та обслуговування. Ураховуючи відсутність спеціалізованих підрозділів з управління комерційними ризиками на більшості торговельних підприємств, функції відповідальних осіб із впровадження методів управління комерційними ризиками можуть бути покладені на менеджерів відповідних підрозділів. Виконання таких функцій не потребує повної зайнятості, а отже може бути суміщено з іншими функціональними обов'язками.

На етапі розробки системи планів із впровадження методів управління комерційними ризиками за оптимістичним, базовим і песимістичним сцена-



ріями, можна порекомендувати дотримуватись принципів загальної політики управління ризиками на підприємстві, відповідно до ставлення керівництва до ризику. Якщо політика керівництва полягає у прийнятті більшості ризикованих рішень, то приймати відповідні рішення можна порекомендувати на даному етапі.

На етапі розробки бюджету, призначеного для управління комерційними ризиками, слід враховувати той факт, що такий бюджет суттєво впливає на вибір методів, якими доцільно користуватися для мінімізації комерційних ризиків і їх негативних наслідків.

На заключному етапі запропонованого алгоритму рекомендується узгоджувати основні заходи з управління комерційними ризиками з поточною операційною діяльністю торговельного підприємства.

### ***Висновки***

З метою забезпечення дієвості розроблених науково-методичних підходів запропоновано впровадження на торговельних підприємствах інтегрованої системи управління комерційними ризиками, яка забезпечує безперервність, циклічність, комплексність і повноту функцій такого управління.

Доведено, що суттєвою інформаційно-організаційною підтримкою роботи такої системи є паспортизація комерційних ризиків, для здійснення якої розроблено типові форми паспорта комерційних ризиків торговельних підприємств, який закріплює зміст заходів і відповідальних за їх виконання осіб під час ідентифікації, вимірювання, аналізу, оцінки, планування, моніторингу та контролю комерційних ризиків.

### ***Література***

1. Балабанов И. Т. Риск-менеджмент / И. Т. Балабанов. – М. : Финансы и статистика, 2012. – 192 с.
2. Боровкова В. А. Управление рисками в торговле / В. А. Боровкова. – СПб. : Питер, 2014. – 288 с.
3. Методика управления рисками – обобщение моего опыта работы над проектами [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://habrahabr.ru/users/Darkus/topics>.
4. Мешко О. І. Основні етапи процесу управління ризиком / О. І. Мешко, М. В. Поленкова, В. А. Мешко // Вісник Чернігівського державного технологічного університету. Серія. Економічні науки. – 2017. – № 3(52). – С. 57–65 .
5. Паспорт возможного риска // Эксперт. – 2016. – № 40. – С. 12–15.
6. Политика управления рисками в ОАО «Холдинг МРСК» [Электронный ресурс] – Режим доступа: [www.mrsk-1.ru/docs/Regulition6.doc](http://www.mrsk-1.ru/docs/Regulition6.doc).
7. Раєвнєва О. В. Управління розвитком підприємства: методологія, механізми, моделі : монографія / О. В. Раєвнєва. – Х. : ІНЖЕК, 2016. – 496 с.
8. Токаренко Г. С. Методы управления рисками в компании / Г. С. Токаренко // Финансовый менеджмент. – 2016. – № 4. – С. 130–143.
9. Успенский В. А. Методы управления риском / В. А. Успенский // Финансы и кредит. – 2014. – № 7. – С. 43–50.
10. Шапкин А. С. Экономические и финансовые риски. Оценка, управление, портфель инвестиций / А. С. Шапкин. – М. : Дашков и К, 2013. – 544 с.