

УДК 338.658

УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ В ДІЯЛЬНОСТІ ТОРГОВЕЛЬНИХ ОРГАНІЗАЦІЙ (НА ПРИКЛАДІ ТОРГОВИХ МЕРЕЖ РИТЕЙЛЕРІВ)

Кулініч Т.В., Лозова І.О.

Національний університет «Львівська політехніка»

Досліджено методичні і практичні особливості кризового менеджменту торговельних організацій (ТО) на прикладі торгових мереж ритейлерів (ТМР) Західного регіону України. Запропоновано новий алгоритм прийняття стратегічних рішень з ризик-менеджменту названих ТО, використовуючи багатошаровий науковий підхід. Насамперед передбачено вивчення впливу результатів комплексної оцінки фінансово-господарської діяльності на рівень ризикованості функціонування ТМР. Виділено основні ризики з макро- мезо- і мікросередовища (відповідно загроз і сильних сторін), що супроводжують діяльність ТМР. Обґрунтовано заходи ризик-менеджменту за позиціями ТМР у матриці Shell/DPM. У підсумку сформовано перелік основних пропозицій з протистояння ТО виділеним ризикам. Внесено пропозиції щодо організації ризик-менеджменту у ТМР за сучасними управлінськими підходами.

Ключові слова: ризик-менеджмент, роздрібна торгівля, середовище, життєвий цикл, комплексна оцінка.

Постановка проблеми. Сфера обігу товарів у період економіко-політичної нестабільності та невизначеності зазнає найбільших коливань зі сторони зовнішнього середовища. Управління ризикованістю діяльності ритейлерів, як протистояння сукупності непередбачуваних обставин завдяки стратегічній діагностиці з використанням оптимального інструментарію, плануванню подальших дій і шляху розвитку, може не лише зменшити розрив між планами і результатами управління цими торговельними компаніями у майбутньому, але й забезпечити успіх господарювання цих суб'єктів загалом. Загалом вивчення та знаходження шляхів

оптимізації управління ризиками торговельних організацій (ТО) дозволяє зміцнити наявні конкурентні позиції цих компаній, чим актуалізує обрану тематику дослідження.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Специфіка діяльності торговельних підприємств, її аналізування, моніторинг і контроль, інформаційне та ресурсне забезпечення, піходи до системного управління у конкурентному середовищі широко представлені у фахових джерелах [1]. Загальні методи управління і зокрема оцінювання економічних ризиків для підприємств без відносно до сфери їх діяльності теж є дуже розповсюдженими у спеці-

алізованій літературі [2; 3]. Водночас, наукові праці, присвячені ризик-менеджменту для торговельних організацій, є досить рідким явищем і переважно зосереджуються не на всіх, а на окремих категоріях ризиків, характерних для даного типу організацій – до прикладу, на комерційних ризиках [4].

Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми. Аналіз останніх публікацій за виділеною проблематикою доводить, що комплексний підхід і системне управління ризиками для торговельних організацій поки що розкриті не достатньо і переважно на рівні теорії, тоді як життя вимагає практичних порад.

Мета статті. Головною метою цієї роботи є виявлення основних чинників впливу ризику на діяльність ТО та обґрунтування управлінських рішень з протистояння негативному впливу середовища (макро, мезо і мікро), а також їх практичне застосування на прикладі ТМР Львівської області.

Виклад основного матеріалу. За даними Держстатистики обсяги товарообороту за останні 5 років мають нестабільний характер. Проте, у 2017 р. він збільшився на 8,8% в порівнянні з 2016 р. (у порівн. цінах) – до 816,5 млрд. грн. [5]. Однак, позитивна тенденція 2017 р. не означає стабільне зростання даної галузі у ретрові в перспективі. Адже, у діяльності ТО спостерігається певний набір ризиків, які необхідно враховувати при реалізації постановлених цілей при втіленні загальної стратегії компанії.

Визначальними факторами для здійснення ефективної фінансово-господарської діяльності ритейлерів є швидка реакція на зміну чинників макро- та мезосередовища, проведення оцінки сильних та слабких сторін у своєму внутрішньому потенціалі, проведення аналогії між діями конкурентів і власною реакцією на непередбачувані обставини з урахуванням своєї позиції на ринку.

Через хвилеподібний характер зміни товарообороту в Україні, більшість ритейлерів не мають чіткого стратегічного бачення подальшого розвитку своєї діяльності. Але вони загалом розуміють свою мету – здобуття переваг над іншими ритейлерами в постійній гонитві за якнайкращим задоволенням потреб споживачів. Саме тому варто виділити фактори негативного впливу на результати діяльності та управління роздрібними ТО (спираючись на [1, с. 12]): 1) неправдиве висвітлення результатів їх фінансово-господарської діяльності; 2) невизначеність комерційної стратегії через недостатню інформацію про постачальників, дистриб'юторів і прогнозований попит; 3) висока ймовірність настання подій, зумовлених порушеннями графіку в логістиці при реалізації товарів; 4) обмеженість або недостатня ресурсозабезпеченість процесів збуту продукції та забезпечення закупівель; 5) конфлікти з постачальниками, споживачами та колективом ТО; 6) відсутність бачення та коригування проблем як тільки вони виникають; 7) недостатній досвід власників компанії.

Зважаючи на ці загрози, які в більшій мірі пов'язані з макросередовищем, варто звернути на природу ризиків для їх усунення та забезпечити тим самим успішний розвиток ТО.

Насамперед, під ризиком будемо розуміти ймовірність настання непередбачуваних обставин, які зможуть як негативно, так і позитивно вплинути на діяльність організації в залежності від того, як скоригувати її в те чи інше русло. Прояви ризику постійно супроводжують діяльність ТО – це «небезпека /загроза» (негативні події, які призводять до шкоди організаціям), «невизначеність» (міра невідповідності між різними результатами рішень, що оцінюються через їх шкідливість / корисність за сприятливих обставин) та «можливість» (за словником Ожегова означає «дію навмання в надії на успіх») [2, с. 10-11].

У формуванні шляхів протистояння та елімінування можливих загроз спершу виділяють такі основні причини виникнення ризику, як контрольовані та неконтрольовані, а також внутрішні та зовнішні. У випадку неконтрольованих факторів варто користуватися методами визначення оптимальної стратегії / поведінки в умовах ризику, породженого невизначеністю. Щодо зовнішніх чинників, то ТО необхідно так будувати свою діяльність, щоб згладжувати їхній негативний вплив та при цьому використовувати сприятливі можливості. До них переважно належать: непередбачені дії конкурентів; нестабільність політичних та соціальних умов; зміни в галузі та на міжнародній арені. Внутрішні ж фактори виникають суто на рівні компанії. До них відносять: низьку якість роботи; помилки при прийнятті та реалізації управлінських рішень; непередбачені зміни в процесі постачання та збуту; недостатність бізнес-інформації для адекватних рішень і загалом фінансові проблеми в організації.

Вищевказані фактори ризику в більшій мірі є керованими, тому їхню дію можна не лише звести до нуля, але й мінімізувати. Поєднання зовнішніх та внутрішніх факторів ризику зводяться в логічну побудову SWOT-аналізу, як одного із основних стратегічних інструментів для отримання цілісної картини подальших дій в перспективі.

В даній роботі охарактеризовано діяльність таких ТМР як ПАТ Євротек «Арсен», ПАТ «Сільпо РІТЕЙЛ» та ПрАТ «Фуршет», вибір яких зумовлений зосередженням дослідження на Заході України (м. Львові), де ці мережі широко представлені (табл. 1).

Одним із найбільш вагомих методів визначення ризикованості діяльності організацій, що в нашому випадку належать до ТМР, є комплексна оцінка фінансово-господарської діяльності цих компаній (табл. 2), спираючись суто на: 1) ефективність їх господарської діяльності; 2) фінансовий стан; 3) ефективність організації збуту товарів.

Значення кожного показника з табл. 2 ми порівнювали з його середнім значенням для галузі торгівлі за 2016-17 роки для трьох досліджуваних об'єктів. За цією оцінкою бачимо, що ПАТ «Сільпо РІТЕЙЛ» випереджає своїх конкурентів, тобто краще протистоїть ризикам.

Однак, за проведеним аналізом можна виділити такі види економічних ризиків, характерні для кожного з 3-х ТМР: а) виробничий

Таблиця 1

Характеристика ТМР «Фуршет», «Сільпо», «Арсен»

Критерії	Характеристика		
	Фуршет	Сільпо	Арсен
Тривалість існування на ринку, років	25	19	15
Кількість супермаркетів в / поза Україною	На ринку України мережа налічує 81 супермаркет, в Грузії – 7, в Молдові – 13	Сьогодні мережа нараховує 238 супермаркетів по всій Україні	Мережа налічує 7 супермаркетів по Західній Україні
Продовольчі / непродовольчі товари	Продовольчі	Продовольчі	Продовольчі та непродовольчі
Наявність власних торгових марок (ВТМ)	«Фуршет» «Народна»	«Премія», «Лавка традицій», «Повна чаша», «Рікі Тікі», «Premiya Select»	«Для Вас»
Частка ВТМ в загальному обсязі товарообігу	10%	12%	5%

Джерело: сформовано авторами за даними з [6; 8; 10]

Таблиця 2

Комплексна оцінка фінансово-господарської діяльності ТМР «Фуршет», «Сільпо», «Арсен»

Показники	ПАТ «Сільпо РІТЕЙЛ»		ПАТ «Євротек «Арсен»		ПрАТ «Фуршет»		Вагомість
	2016	2017	2016	2017	2016	2017	
1. Група показників ефективності господарської діяльності (ЕВ)							
1.1. Окупність витрат (Ов)	1,17	1,06	1,03	1,01	1,15	1,2	0,31
1.2. Фондовіддача (Ф)	0,26	0,22	0,18	0,16	0,23	0,21	0,19
1.3. Рентабельність товарів (РТ)	0,14	0,3	0,22	0,21	0,33	0,22	0,4
1.4. Трудовіддача (ТВ)	1,94	1,93	1,38	1,61	1,29	1,02	0,1
2. Група показників фінансового стану підприємства (ФС)							
2.1. Коефіцієнт автономії (КА)	0,54	0,46	0,37	0,33	0,33	0,38	0,29
2.2. Коефіцієнт покриття (КП)	1,05	1,07	0,98	0,93	1,01	1,02	0,2
2.3. Коефіцієнт швидкої ліквідності (КШ)	0,62	0,59	0,25	0,23	0,42	0,44	0,36
2.4. Коефіцієнт оборотності оборотних коштів (КО)	1,32	1,36	1,22	1,27	1,06	1,25	0,15
3. Група показників ефективності організації збуту товарів (ЕЗ)							
3.1. Рентабельність продажу продукції (РП)	0,16	0,35	0,28	0,31	0,38	0,25	0,37
3.2. Коефіцієнт оборотності запасів (КЗ)	4,7	4,2	3,1	3,2	2,7	3,4	0,16
3.3. Коефіцієнт завантаження виробничих потужностей (КВ)	0,84	0,87	0,72	0,75	0,83	0,84	0,12
3.4. Коефіцієнт ефективності стимулювання збуту (КР)	3,15	3,35	2,54	2,61	2,09	2,17	0,35

Джерело: сформовано авторами за даними джерел [7; 9; 11] за власною системою показників; вагомості встановлені за усередненням результатів опитування

ризик (ймовірність збитків / додаткових витрат, пов'язаних із затримкою виробничих процесів, порушенням технології виконання операцій чи низькою якістю товарів / роботи персоналу), а саме – зниження запланованих обсягів товарообігу внаслідок зниження продуктивності праці; зниження цін, за якими мали б реалізовуватися товари (через їх недостатню якість або через підвищення попиту); збільшення податкових платежів; б) *фінансовий ризик*, що охоплює багато складових, серед яких найбільш впливовими є: валютний ризик, який виникає за непередбачуваного коливання курсу в сфері оплати рахунків імпортерів постачальників; кредитний ризик, що проявляється неспроможністю в певний період часу виконання своїх фінансових зобов'язань перед інвестором або банком через використання для фінансування діяльності ТО зовнішніх позик;

в) *господарський ризик*, який характеризується відхиленням від мети, тобто недоотриманням доходів, втратою прибутку або ж спричинений непостачанням продукції.

На рис. 1 та 2 зображені результати проведеної комплексної оцінки, які доводять конкурентну перевагу ритейлера «Сільпо» за окремими груповими показниками в 2016 р. і за всіма – в 2017 р. Тоді як оцінки «Арсена» є гіршими з 3-х ТМР. Проте, можна стверджувати, що кожен з ТМР має свої конкурентні переваги і слабкі сторони, які треба врахувати при формуванні рекомендацій щодо подальшої ефективної роботи.

Інтерпретація результатів комплексної оцінки даних ТМР дозволяє виділити такі економічні ризики: 1) комерційний ризик, що проявляється у ймовірності зниження обсягів збуту продукції та підвищенні фактичних витрат



Рис. 1. Комплексна оцінка складових фінансово-господарської діяльності ТМР «Фуршет», «Сільпо», «Арсен» у 2016 р.

Джерело: розроблено авторами

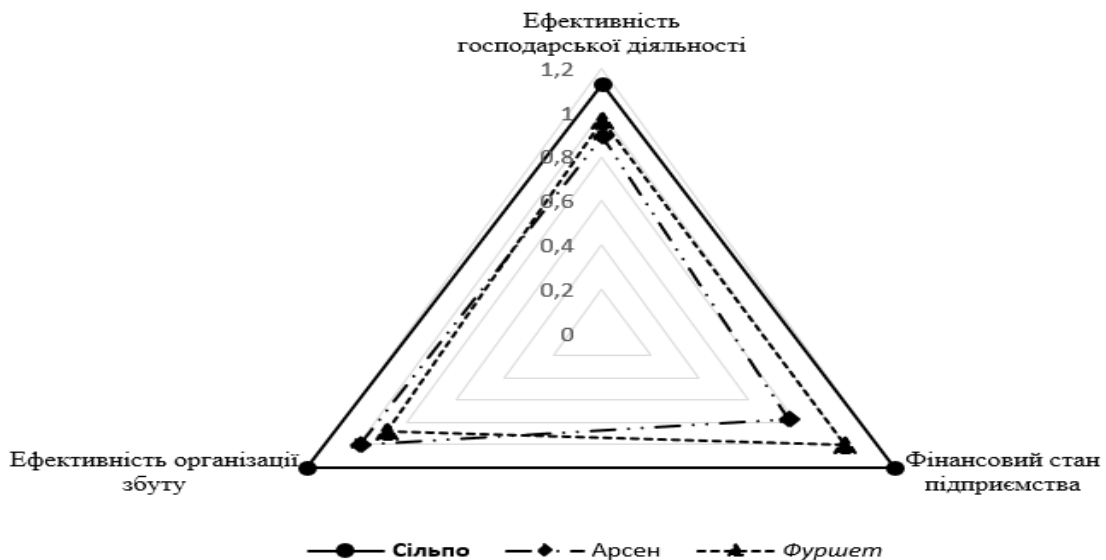


Рис. 2. Комплексна оцінка складових фінансово-господарської діяльності ТМР «Фуршет», «Сільпо», «Арсен» у 2017 р.

Джерело: розроблено авторами

над плановими, що призводить до логічного зниження прибутку; 2) інноваційний ризик – через впровадження дорожчих варіантів виробництва ВТМ порівняно з існуючими та нової техніки та технології при випіканні хлібо-булочних виробів; 3) бізнес-ризик – через втрату прибутку при невиконанні / порушенні договірних зобов'язань постачальниками.

В даному дослідженні визначення ризикованості досліджуваних ритейлерів є важливим критерієм, який дозволяє оцінити можливість впровадження стратегічних цілей / завдань кризь призму ризиків на кожному етапі обраної стратегії. Тому пропонуємо поєднати попередньо сформовану комплексну оцінку кожного з ТМР з очікуваними перспективами їх розвитку за методом ЖЦ і матрицею Shell/DPM (табл. 3).

Дослідження рівня спрямованості політики ритейлера «Сільпо» показує, що він знаходить-

ся в секторі «лідерства в даному виді бізнесу». Отож, в подальшому компанія може стати лідером, якщо раціонально використовуватиме свої ресурси та можливості. В такому випадку, ритейлер має орієнтуватися на залучення коштів, враховуючи інші галузі бізнесу, для розширення торгових площ та в перспективі боротьби за свою частку ринку. Вивчення обсягів реалізації «Сільпо» за 10 років [7] показує, що за ЖЦ він перебуває на етапі зрілості. Таким чином, при впровадженні стратегії даний ритейлер може зазнати фінансових ризиків (валютний та кредитний), господарський та інноваційний ризики.

ПАТ «Євротек «Арсен» за матрицею директивної політики потрапив в сектор «продовжувати бізнес з обережністю або частково згоряти діяльність». Отже, йому необхідно обрати таку стратегію, яка дозволить втримуватися на плаву завдяки обраним асортиментним групам

Таблиця 3

Матриця спрямованої політики Shell/DPM ритейлерів «Сільпо», «Арсен» та «Фуршет»

Показники перспективи розвитку галузі	Висока	Подвоїти обсяг продаж або згортання бізнесу	Стратегія посилення конкурентних переваг	Стратегія лідерства в даному виді бізнесу ПАТ «Сільпо РІТЕЙЛ»
	Середня	Продовжувати бізнес з обережністю або часткове згортання ПАТ «Євротек «Арсен»	Продовжувати бізнес з обережністю ПрАТ «Фуршет»	Стратегія зростання
	Низька	Стратегія згортання бізнесу	Стратегія часткового згортання	Стратегія зростання грошових потоків
		Низька	Середня	Висока
Показники конкурентоспроможності				

Джерело: позиціонування проведено авторами в межах матриці з [12]

і додатковим видам діяльності до тих пір, доки вони дають дохід. Також фінансові управлінці мають зосередитися на балансуванні його грошового потоку. За аналізом ЖЦ «Арсен» за 10 р. [9] він знаходиться на стадії старості. Тому йому притаманні такі ризики: виробничий (має додаткові потужності випуску молочних та хлібо-булочних виробів), фінансовий та господарський ризики.

За матрицею спрямованості політики ПрАТ «Фуршет» належить до сектору «продовження бізнесу з обережністю» та за стадією ЖЦ [5] належить до зрілості. За таких обставин для нього бажаним буде збереження поточної позиції, яка забезпечує його всіма необхідними фінансовими ресурсами та дозволяє генерувати додаткові кошти, які в подальшому можна буде інвестувати у розширення своєї діяльності. Таким чином, для нього при реалізації стратегії варто врахувати такі ризики: фінансовий, інноваційний, комерційний та ринковий ризики.

Висновки з даного дослідження і перспективи подальшого розвитку в цьому напрямку. Для кожного із досліджуваних об'єктів, на нашу думку, необхідно розробити план дій з ризик-менеджменту з урахуванням «ціни» рішень, який передбачає визначення підходу для управління кожним із потенційно більш впливових ризиків. На початку це оцінка вартості ризику в укладеній угоді з постачальником чи іншим представником зовнішнього оточення, його зменшення та управління ним під час виконання цієї домовленості. Обумовлений вибір ціни може знизити ризик нестабільності цін у збуті товарів, проте є можливість збільшення витрат. Обраний підхід допоможе вирішити, якими саме ризиками необхідно управляти, адже такі рішення і дії мають свою ціну, які доведеться за них заплатити.

За проведеним опитуванням ритейлерів, найбільшу загрозу для них становлять фінансові ризики (зокрема валютний і комерційний). Пропонуємо такі заходи задля уникнення негативного впливу цих ризиків:

1) щодо валютних ризиків (ВР):

- Попередження ВР. Внаслідок коливання валютного курсу виникає ризик несплати зобов'язань перед кредиторами та постачальниками. Тому такий захід уникнення ризику як попередження дозволить контролювати сплату відсотків по кредитах, переглянути умови кредитування.

- Прийняття ВР. Тобто, якщо один із ритейлерів вважає, що майбутні коливання курсу будуть позитивними, то він зможе погодитися на прийняття ризику щодо цієї валюти без спроби застрахуватися від збитків.

- Страхування ВР. Ритейлери можуть застрахуватися від ризику негативних коливань іноземної валюти, для якої ймовірність витрат є значно вищою.

2) щодо комерційних ризиків (КР):

- Страхування КР. Таким самим чином компанії можуть уникнути фінансово-комерційні ризики, які можуть реалізуватися у вигляді недоотримання прибутку, збільшення періоду кругообігу коштів в результаті дії зовнішніх непередбачуваних чинників.

- Лімітування КР. ТО повинні застосувати цей засіб під час продажу товарів у кредит, при прийнятті рішень щодо визначення обсягу ресурсів, які спрямовуються на інвестування запланованого проекту.

- Розподіл КР. При цьому виникає необхідність в створенні власних грошових / товарно-матеріальних резервів, що є альтернативним варіантом до страхування ризику. Адже, таке самострахування доцільне тоді, коли вартість активів ТО, які наражаються на ризик, відносно невелика в порівнянні до їх майнових / фінансових коштів.

У подальших дослідженнях при управлінні ризиками ТО на нашу думку буде доцільно звернути увагу на такі рекомендації:

1) бути націленим на необхідність оцінювання ризиків за умов обмежених (але актуальних) даних.

2) забезпечити процес перегляду ризиків, тобто систематично оцінювати можливі ризики щодо ймовірності їх прояву і значимості впливу їх наслідків.

3) навчити функціональних керівників правильній оцінці ризиків (їх попередженню, вчасному виявленню і реагуванню), бо вкладені у таке навчання кошти окупляться.

4) створити фокус-групу для аналізу ризиків. ТО (ТМР) мають навчитися, по-перше, аналізувати ризикованість / доходність продажів, розподіляти ризики та розробляти диференційовані рекомендації щодо ціноутворення на основі проведеного аналізу. По-друге – проводити ймовірнісні оцінки проявів ризикованих подій, розробляти вірогідні сценарії ризику та оцінку наслідків антикризових дій і рішень.

Список літератури:

1. Діяльність торговельних підприємств у конкурентному середовищі: контрольнo-аналітичне забезпечення системи управління : монографія [Куцик П.О., Медвідь Л.Г., Шевчук В.О., Харинович-Яворська Д.О.]. Чернівці: Технодруk, 2015. 372 с.
2. Донець Л.І. Економічні ризики та методи їх вимірювання: Навч. посібник. К.: ЦНЛ, 2006. 312 с.
3. Балджи М.Д. Економічний ризик та методи його вимірювання. Навч. посібник. – Харків: Промарт, 2015. 300 с.
4. Краснокутська Н.С., Лачкова В.М. Управління комерційними ризиками підприємств роздрібної торгівлі: монографія. – Харків: Вид-во ФОРТ, 2014. 145 с.
5. Внутрішня торгівля: Публікації Держстатистики UA. URL: http://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/publtorg_u.htm.
6. Історія ПрАТ «Фуршет». URL: <http://furshet.ua/ua/company/history/>.
7. Звітність ПрАТ «Фуршет». URL: <https://smida.gov.ua/db/participant/32161511>.
8. Історія ПАТ «Сільпо». URL: <http://www.fozzy.ua/ua/>.
9. Звітність ПАТ «Сільпо РИТЕЙЛ». URL: <https://smida.gov.ua/db/participant/33870708>.
10. Історія ПАТ Євротек «Арсен». URL: <http://evrotek.com/ua/arsen/o-seti/>.
11. Звітність ПАТ Євротек «Арсен». URL: <https://smida.gov.ua/db/participant/34771370>.
12. Thompson, Arthur A. Strategic management: concepts and cases. / Arthur A. Thompson, Alonzo J. Strickland III, John E. John Gamble: 15th ed. Maidenhead : McGraw-Hill Education, 2006.

Кулинич Т.В., Лозова І.А.

Национальный университет «Львовская политехника»

УПРАВЛЕНИЕ РИСКАМИ В ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ТОРГОВЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ (НА ПРИМЕРЕ ТОРГОВЫХ СЕТЕЙ РИТЕЙЛЕРОВ)

Аннотация

Исследованы методические и практические особенности кризисного менеджмента торговых организаций (ТО) на примере торговых сетей ритейлеров (ТСР) Западного региона Украины. Предложен новый алгоритм принятия стратегических решений по риск-менеджменту названных ТО, используя многоэтапный научный подход. Прежде всего предусмотрено изучение влияния результатов комплексной оценки финансово-хозяйственной деятельности на уровень рискованности функционирования ТСР. Выделены основные риски со стороны макро- мезо- и микросреды (соответственно угроз и сильных сторон), сопровождающие деятельность ТСР. Обоснованы мероприятия риск-менеджмента учитывая позиции ТСР в матрице Shell / DPM. В итоге сформирован перечень основных предложений по противостоению ТО выделенным рискам. Внесены предложения по организации риск-менеджмента в ТСР исходя из современных управленческих подходов.

Ключевые слова: риск-менеджмент, розничная торговля, среда, жизненный цикл, комплексная оценка.

Kulinich T.V., Lozova I.O.

Lviv Polytechnic National University

RISK MANAGEMENT IN THE ACTIVITIES OF TRADE ORGANIZATIONS (BY THE EXAMPLE OF RETAIL NETWORKS)

Summary

The methodical and practical peculiarities of crisis management for trade organizations (TO) are researched by the example of retail networks (RN) at the Western region of Ukraine. A new algorithm for making strategic decisions in risk management for mentioned TO is offered, multilayered scientific approach used. First of all, it is envisaged to study the impact of the results of a complex assessment of financial and economic activities on the level of riskiness of RN's operations. The main risks from macro-, mezo- and microenvironment are identified (respectively, threats and strengths that accompany the RN's activities). Risk management measures are substantiated based on RN's positions in the Shell / DPM matrix. As a result, a list of the main proposals is formed to opposition of TO to mentioned risks. The proposals on the organization of risk management in RN have made basing on modern managerial approaches.

Keywords: risk management, retail, environment, life cycle, complex evaluation.