

УДК 65.012.34:330.131.7

DOI: 10.32342/2074-5362-2020-2-29-8

**О.І. ПУШКАР,**

*кандидат економічних наук, викладач  
Кременчуцького льотного коледжу  
Харківського національного університету внутрішніх справ*

**В.С. КОВАЛЬСЬКИЙ,**

*доктор економічних наук, професор, викладач  
Кременчуцького льотного коледжу  
Харківського національного університету внутрішніх справ*

**Н.В. КРАВЧЕНКО,**

*завідувач відділення планування  
навчального процесу та загальноосвітньої підготовки  
Кременчуцького льотного коледжу  
Харківського національного університету внутрішніх справ*

## **РИЗИКИ У ЛОГІСТИЧНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ ТА ПРОБЛЕМИ ЇХ ЗМЕНШЕННЯ В СУЧАСНИХ УМОВАХ ГОСПОДАРЮВАННЯ**

У статті розглядаються питання виникнення ризиків логістичної діяльності, природа їх виникнення та особливості саме логістичних ризиків. Наведено класифікацію ризиків за певними ознаками та причини їх виникнення. Стаття містить сучасні визначення логістичного ризику, наведено види логістичних ризиків залежно від етапів логістичної діяльності та джерела їх виникнення, зазначено заходи щодо їх уникнення або зменшення. Увагу приділено ризикам митного оформлення, транспортування та страхування вантажів. Особливого значення набувають ці ризики в умовах міжнародних перевезень, які конкретизують правила ІНКОТЕРМС.

Охарактеризований процес управління ризиками в логістичних системах. Рекомендовано принципи побудови системи управління ризиками в логістичній діяльності вітчизняних підприємств. Визначено етапи управління ризиками логістичної діяльності на підприємствах різних галузей та видів діяльності. Визначено, що однією з основних причин, які збільшили можливості виникнення ризиків в логістичній діяльності, є економічна нестабільність в глобальному середовищі, викликана карантинними обмеженнями та коливаннями на валютному ринку. Все це негативно позначилося на усіх напрямках підприємницької діяльності, зокрема збільшенням рівня невпевненості та невизначеності у відносинах підприємств з контрагентами, що задіяні в логістичному ланцюжку. Розглянуто можливі шляхи та методи мінімізації ризиків логістичної діяльності підприємств та організацій, рекомендовано стратегії мінімізації ризиків в логістичній діяльності підприємств. Зазначено, що питання зменшення ризиків в логістичній діяльності підприємств з урахуванням сучасних умов господарювання, що склалися, є досить актуальним, тому потребує подальшого розвитку даної проблематики.

**Ключові слова:** *ризики логістичної діяльності, управління логістичними ризиками, етапи управління ризиками, мінімізація ризиків.*

**Постановка проблеми.** Нестабільна економічна ситуація в країні, викликана карантинними обмеженнями негативно позначилася на усіх напрямках підприємницької діяльності. До цього також додалися коливання на валютному ринку, які сприяли виникненню дебіторської заборгованості багатьох підприємств, що, у свою чергу, призвело до скорочення бюджетів і витрат, а деякі компанії взагалі припинили свою діяльність.

Ці зміни в економіці призвели до збільшення ризиків логістичної діяльності, тобто збільшення відхилень від очікуваних результатів внаслідок порушення стійкості системи логістики підприємств. Тому актуальним є питання зменшення ризиків в логістичній діяльності підприємств, враховуючи сучасні умови господарювання.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питання виникнення ризиків та зменшення їх впливу на підприємницьку діяльність є досить актуальним, особливо в умовах невизначеності зовнішнього середовища, тому вітчизняні та зарубіжні науковці присвячують свої праці дослідженню та визначенню таких понять, як «ризик», «невизначеність», «методи оцінки ступеня ризику», «управління ризиками» тощо. Цим питанням присвячено праці вітчизняних науковців: В.В. Вітлінського, Є.В. Крикавського, В.Л. Ревенко, Л.А. Пономаренко, М.А. Окландера, В.В. Християнівського. Особливу увагу сьогодні приділяють питанню управління логістичними ризиками такі науковці: А.І. Семенко, В.В. Сергєєв, А.В. Лабута, А.В. Ткачова, О. Судакова, Г.С. Гуріна, В.Л. Ревенко, Є.В. Єнченко, А.Г. Хромих, О.В. Посилкіна, М.І. Сидоренко та ін.

У наукових працях наведено різні аспекти та підходи до визначення ризиків та управління ними, що стосуються різних видів діяльності. Однак зміни умов зовнішнього середовища, стану національної економіки, зміни впливу ризиків на логістичну діяльність викликають необхідність додаткового дослідження питання зменшення ризиків логістичної діяльності в сучасних умовах господарювання.

**Метою статті** є дослідження ризиків логістичної діяльності та визначення шляхів і методів зменшення їх впливу в сучасних умовах господарювання.

**Результати дослідження.** У логістичній системі ризики мають місце практично на усіх етапах логістичного ланцюга, починаючи від поставок сировини та товарів на виробництво та закінчуючи доставкою готової продукції до споживача. Основними причинами виникнення ризиків є невизначеність зовнішніх умов та нестабільність логістичної системи, включаючи економічну, політичну, валютну нестабільність, порушення строків доставки продукції, зміна попиту споживачів тощо. Тому дослідження питання ризику та його ролі в забезпеченні стабільності та надійності логістичних систем є надзвичайно актуальним.

Існує багато визначень категорії «ризик» [1–5], оскільки ця наука є досить молодою. Зокрема наведено приклади цих визначень [4], але можна погодитися з авторами щодо їхньої трактовки визначення: «ризик можна визначити як можливість настання події, яка може призвести до порушення безвідмовного нормального функціонування логістичної системи в умовах постійно мінливого зовнішнього середовища» [4, с. 176]. У цій праці наво-

дяться такі причини виникнення невизначеності, яка викликає ризики в логістичній системі та зниження рівня її надійності:

- випадковість, тобто подія, яка може відбуватися у майбутньому неоднаково;
- інформаційний розрив як нечіткість та недостовірність відомостей про навколишнє середовище;
- розрив у компетенції, тобто вплив суб'єктивних факторів на результат аналізу ризикової ситуації;
- розбіжність інтересів сторін, які є учасниками логістичного процесу;
- вплив внутрішнього та зовнішнього середовища на результативність логістичної системи.

На нашу думку, особливу увагу слід приділити саме суб'єктивним факторам, які відіграють визначальну роль в процесі управління ризиками у будь-якій підприємницькій діяльності. Зрозуміло, що функціонування складних систем в конкурентному середовищі, якими є логістичні системи, неможливе без надійних організаційних та управлінських елементів. Тому пріоритетним завданням логістичної системи є забезпечення її надійності шляхом створення системи управління ризиками. «Логістичні ризики – це ризики здійснення логістичних операцій транспортування, складування, вантажопереробки та управління запасами та ризики логістичного менеджменту всіх рівнів, у тому числі ризики управлінського характеру, що виникають під час виконання логістичних функцій та операцій» [6].

Визначення місця кожного ризику і створення можливостей для ефективного застосування методів управління ризиками дає змогу науково обґрунтувати класифікацію ризиків, оскільки кожному виду ризиків відповідає певний спосіб управління.

Ризики в логістиці виникають у процесі руху матеріальних, фінансових та інформаційних потоків, тобто об'єднують в собі різні види ризиків усіх складових елементів логістичної системи. Виділяють такі види ризиків логістичної системи:

- комерційні, пов'язані безпосередньо з економічним аспектом діяльності підприємства (невиконання фінансових зобов'язань партнерами по бізнесу та контрагентами, зриви поставок або їх термінів, нераціональні закупівлі тощо);
- технічні, що пов'язані з експлуатацією технічних засобів;
- господарсько-правові, пов'язані з цивільною відповідальністю фізичних та юридичних осіб в процесі логістичної діяльності;
- форс-мажорні, що є повністю непередбачуваними.

Для зменшення впливу ризиків на результат логістичної діяльності підприємств важливо враховувати усі аспекти сучасних умов логістичної діяльності підприємств та розглянути їх окремо та у взаємозв'язку і взаємозалежності.

Найбільш характерними в логістичній діяльності вважають такі види ризиків:

- втрата вантажу внаслідок крадіжок, помилкового відвантаження третім особам, винищення внаслідок природних і техногенних катастроф або негативних соціальних явищ;

- несвоєчасна доставка внаслідок запізнь, зміни маршрутів тощо;
- псування вантажів, коли втрачається споживча вартість товару повністю або частково внаслідок переміщення товарів тривалий час довгими ланцюгами перевезень, перевантажень, сортування тощо.
- неналежне оформлення супровідних документів внаслідок чого виникають проблеми при розмитненні товару, виникає ризик заборони на перевезення або реалізацію товару до кінцевого споживача;
- розголошення комерційної таємниці або конфіденційної інформації, що може призвести до порушення рівності в конкурентній боротьбі та втрати частки прибутку або збиткам підприємства;
- екологічні ризики можуть виникати внаслідок порушення правил перевезення та зберігання вантажів, вони можуть нанести шкоди життю та здоров'ю людей або навколишньому середовищу;
- ризики втрати репутації внаслідок вибору недобросовісного партнера, який може мати негативну репутацію;
- ризики громадянської відповідальності за спричинення збитків третім особам в процесі здійснення логістичних операцій.

З причини виникнення ризиків виділяють такі їх види:

- внутрішні ризики – організаційні, технічні та технологічні, залежать в основному від співробітників компанії. Їх можливо зменшити шляхом правильно організації логістичних процесів на підприємстві;
- зовнішні ризики – такі, що взагалі не залежать від компанії. До них відносять стихійні лиха, міжнародні конфлікти, епідемії. Для їх мінімізації потрібно прораховувати можливі варіанти подій на шляху переміщення вантажу;
- змішані ризики – пов'язані як із зовнішніми факторами, так і з поведінкою співробітників компанії. До них можна віднести крадіжки, порушення правил перевезення та зберігання вантажів, юридичні та правові ризики, фінансові ризики (невідповідність планів компанії реальним можливостям реалізації продукції на ринку, затримка платежів тощо)

Для зниження ризиків до мінімального рівня, забезпечення розвитку логістичної системи та її функціонування необхідно управляти ризиками шляхом використання відповідних методів управління. Управління ризиками логістичної системи – це сукупність методів, функцій та етапів процесу логістичного циклу, успішне застосування яких дозволяє запобігти ризикам або знизити їх до мінімального рівня та забезпечити стійке функціонування і розвиток логістичної системи підприємства. Процес управління ризиками здійснюється поетапно:

На першому етапі потрібно виявити зовнішні та внутрішні ризики логістичної системи, що досліджується. На даному етапі виявляються та ідентифікуються ризики, що характерні для кожного конкретного підприємства.

На другому етапі здійснюють якісну та кількісну оцінку ризиків, тобто виявляють величину втрат у випадку настання ризикової події та ймовірність її виникнення. На цьому етапі використовують статистичний метод, метод етапі експертних оцінок, метод аналогій.

На третьому етапі здійснюється аналіз впливу чинників ризику, його величини та частоти на показники логістичної діяльності з використанням кореляційного та регресійного аналізу, імітаційного моделювання та аналітичних методів.

На четвертому етапі необхідно здійснювати прогнозування, моделювання та наслідки рішень, що приймаються для запобігання логістичного ризику;

На п'ятому етапі оцінюється прийнятність логістичного ризику та здійснюється вибір методу управління, що може забезпечити його мінімізацію.

Звичайно методами мінімізації ризиків є: ухилення від ризиків; локалізація ризиків; диверсифікація ризику; компенсація ризику; передавання ризику; лімітування; страхування [1].

Якщо ухилення від ризику передбачає відмову від послуг невідомих або сумнівних партнерів, відмову від сумнівних пропозицій, то інтеграція або об'єднання з надійними партнерами дозволяє розподілити ризики між ними та зменшити вплив певного виду ризику на кожного з учасників угоди.

Для зменшення ступеня впливу ризиків на логістичну діяльність можливе застосування методів локалізації ризиків, що передбачають локальний інтерес – ланку в ланцюзі поставок, яка є найбільш ризикованою.

Зменшення ступеня ризику можливе також через застосування диференціації діяльності та/або ринків збуту продукції з розширенням асортименту продукції, орієнтацією на різні групи споживачів тощо.

Компенсація ризику передбачає використання стратегічного планування діяльності підприємств, прогнозування зовнішнього середовища, моніторинг соціально-економічного та правового середовища та створення системи резервів.

Передавання ризику здійснюється шляхом укладання договорів оренди, постачання, зберігання, перевезення, обслуговування тощо.

Для зменшення передбачуваних ризиків можливе здійснення лімітування, тобто встановлення граничних витрат під час продажу товару в кредит.

Разом з цими методами до основних методів управління ризиками доцільно віднести метод, який є актуальним у сучасних умовах господарювання як для логістичної системи, так і для підприємств усіх видів діяльності, оскільки нестабільність і невизначеність як зовнішніх, так і внутрішніх умов функціонування економіки у зв'язку з карантинними обмеженнями та світовою пандемією сприяють збільшенню ризиків на всіх етапах логістичної діяльності. Таким методом є метод прийняття ризику, тобто готовність до ризику та формування заходів, здатних запобігти прогнозованим втратам. У такому разі управлінські рішення мають бути спрямовані на формування готовності до їх виникнення шляхом створення фондів самострахування та зовнішнього страхування.

Страховання є основним і більш широко поширеним способом мінімізації ризиків, до якого вдаються як виробники, так і перевізники при внутрішніх рейсах і міжнародні перевізники. Але страхового відшкодування часто виявляється недостатньо для повної ліквідації збитку. Тому завдання менеджерів з логістики полягає в недопущенні настання страхового випадку. Таким чином, у системі страхування, метою якого є забезпечення високої надійності функціонування логістичної системи, центральне місце займає управління. Така форма управління ризиками називається ризик-менеджмент, що являє собою систему управління ризиком і економічними, точніше, фінансовими відносинами, що виникають в процесі цього управ-

ління. Одним із способів управління логістичними ризиками є правила Інкотермс 2020, що являють собою одинадцять уніфікованих правил, які застосовують у практиці світової торгівлі. У цих правилах зафіксовано права та обов'язки сторін зовнішньоторгового договору в частині поставки продукції від продавця до покупця [9]. Цими правилами регламентується як розподіл транспортних витрат між продавцем та покупцем, так і передавання транспортних ризиків (пошкодження вантажів, втрати або несподіваної загибелі вантажа) та страхування.

Управління ризиками в логістичній системі тісно пов'язане з обраною стратегією підприємств, яка забезпечує його стійкість та ефективну діяльність. У праці [7] відображено вплив стратегії підприємства на вибір методів управління ризиками логістичних системах підприємства:

При виборі «обережної» стратегії підприємство може відмовитися від логістичних ризиків або здійснити його передавання іншому учаснику логістичного процесу.

«Виважена» стратегія передбачає, залежно від ситуації, що складається, прийняття ризику та створення страхових фондів або забезпечення гарантій, передавання або відмову від логістичних ризиків.

Стратегія «ризикована» може передбачати прийняття або передавання ризиків залежно від певної ситуації.

Усі складові процесу управління ризиками, при усіх їх відмінностях і специфічності, не мають різко окреслених меж. Вони тісно взаємопов'язані і кожна має не лише визначальний, але і підлеглий характер стосовно іншої складової. Багатоетапність логістичної системи передбачає високий рівень потенційного ризику. Тому логістична система має передбачати комплекс заходів, спрямованих на підтримку високого рівня надійності системи, що має звести ймовірність настання несприятливих подій, з точки зору ризик-менеджменту, до мінімуму.

**Висновки.** Таким чином, для ефективного функціонування логістичної системи в умовах невизначеності необхідно оцінювати та аналізувати ризики логістичної діяльності. Використання запропонованих методичних підходів до управління логістичними ризиками дозволить виявити резерви підвищення ефективності управління окремими бізнес-процесами логістичної системи та розробляти заходи, спрямовані на оптимізацію витрат, найбільш раціонально використовувати ресурси учасників логістичної системи і забезпечувати вимоги до якості надання логістичних послуг у ланцюзі поставки продукції.

### *Список використаних джерел*

1. Акельма В.Г., Кучмеев О.О. Інструментарій вдосконалення механізму управління ризиками в логістичних системах торговельних підприємств. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2018. № 4 (52). С. 148–152.
2. Вітлінський В.В., Великоіваненко Г.І. Ризикологія в економіці та підприємстві: монографія. Київ: КНЕУ, 2004. 480 с.

3. Камінський А.Б. Ризик-менеджмент: проблематика розвитку. *Наукові записки НаУКМА. Економічні науки*. 2017. Т. 2. Вип. 1. С. 52–59.
4. Кривов'язюк І.В., Кулик Ю.М. Невизначеність та ризик як фактори зниження рівня надійності логістичної системи підприємства. *Економічні науки: зб. наук. праць. Серія «Економіка та менеджмент»*. Луцьк: Луцький національний технічний університет, 2011. Вип. 8 (30). С. 166 – 180.
5. Мамчин М.М., Русановська О.А. Вплив логістичних ризиків на підвищення ефективності діяльності підприємств. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. 2011. №720 : Менеджмент та підприємництво в Україні; етапи Гришко В.В., Гунченко М.В. Системний аналіз ризиків у логістичній діяльності промислового підприємства. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*. 2016. - Вип. 17. - С. 54–58.
6. Гришко В.В., Гунченко М.В. Системний аналіз ризиків у логістичній діяльності промислового підприємства. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*. 2016. Вип. 17. С. 54–58.
7. Кучмєєв О.О. Концептуальні підходи до управління ризиками в логістичних системах торговельних підприємств. *Бізнес-навігатор*. 2019. Вип. 1 (50). С. 87–91.
8. Кучмєєв О.О. Методи та засоби управління ризиками в логістичних системах торговельних підприємств. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія «Міжнародні економічні відносини та світове господарство»*. 2018. Вип. 22. Ч. 2 . С. 55–58.