

Подальший розвиток реінжинірингу маркетингових процесів вітчизняних підприємств в Україні буде залежати перш за все від потенційних замовників – компаній, адже вони – інвестори і власники ресурсів. Саме вони, як свідчить практика, повинні бути найбільш зацікавленими в ефективності своїх маркетингових процесів, відтак, повинні враховувати можливість та доцільність застосування інструментарію реінжинірингу.

Т.В. КУЛІНІЧ, І.О. ЛОЗОВА

Національний університет «Львівська політехніка»

УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ У ДІЯЛЬНОСТІ ВІТЧИЗНЯНИХ ТОРГОВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ З УРАХУВАННЯМ ВИТРАТНОСТІ РІШЕНЬ

© Кулініч Т.В., Лозова І.О., 2018

Економічна та політична нестабільність в Україні спонукає суб'єктів господарювання будь-якого виду діяльності до швидких та конкретних дій з метою протистояння або уникнення настанню непередбачуваних обставин, тобто так званим кризовим явищам. Завдяки проведеному аналізу статистичних даних можна побачити цілісну картину того, що більшість українських підприємств сфери торгівлі є в кризовому становищі, а окрім того частина з них є потенційними банкрутами. Саме тому необхідно розглянути основні чинники, які створюють умови для переходу таких підприємств до кризового стану, а також альтернативні управлінські рішення щодо швидкого реагування на кризові процеси, які зможуть забезпечити стабільність функціонування цих підприємств.

Першочерговими причинами виникнення економічної кризи є зміна попиту споживача на конкретний набір благ в умовах функціонування ринку. Але при цьому мають бути враховані інші фактори впливу на ситуацію навколо і всередині торговельного підприємства. При розподілі останніх на екзогенні та ендогенні до перших належать: зростання інфляції, коливання валютного курсу та зниження купівельної спроможності населення. Окрім них, слід врахувати фактори, пов'язані з політичною нестабільністю, а саме: 1) конфлікти між гілками влади; 2) війна на теренах східної України з Росією; 3) загальна політична нестабільність у державі тощо. Також на сьогодні спостерігається низький рівень конкурентоспроможності більшості українських торговельних підприємств, відсутність прогресивних інновацій та наявність на ринку устаткування з низькими експлуатаційними характеристиками [1]. Також варто зосередитися на впливі маркетингових чинників на виникнення кризових явищ і процесів у середовищі торговельних підприємств. Серед них зокрема варто згадати: невдалий вибір сегменту ринку, відсутність стратегічних цілей, проведення неефективної політики ціноутворення та збуту.

Необхідно також зважати на те, що кризові явища супроводжуються фінансовими проявами неефективної діяльності торговельних підприємств, а саме [1, 2]: низькою ліквідністю їхніх активів, зниження рівня рентабельності та збільшення частки залучених коштів. При антикризовому управлінні діяльністю суб'єктів господарювання сфери торгівлі можливим є діапазон змін, що лежить у межах між двома варіантами подій з різними ймовірностями настання: від банкрутства – за несприятливих обставин до збільшення прибутку – за сприятливих. Якщо розглядати лише негативну піввісь розвитку ситуації, то відповідно до цього ризик можна охарактеризувати як [3]: а) «небезпеку / загрозу» – тобто як негативні події, що призводять до шкоди організаціям, тобто можливість реалізації передбачуваної небезпеки; б) «можливість», що за словником Ожегова означає дію навмання в надії на щасливий випадок; в) «невизначеність» – міру невідповідності між різними результатами рішень, що оцінюються через їх шкідливість (або корисність за сприятливих обставин).

Також оцінювання і управління ризикованістю діяльності торговельних підприємств ускладнюється наявністю її специфічних проявів. До прикладу такими є: 1) невизначеність у комерційній їхній діяльності, яка пов'язана із недостатньою інформацією про постачальників, дистриб'юторів чи прогнозованого попиту на продукцію; 2) висока ймовірність настання подій, що зумовлені порушеннями графіку в логістиці при реалізації товарів; 3) обмеженість або недостатня ресурсозабезпеченість процесів збуту продукції та забезпечення закупівель; 4) конфлікти з постачальниками, споживачами та колективом підприємства загалом [4-5].

Таким чином, в умовах невизначеності потрібно здійснювати постійне управління ризиками. Зокрема важливими є попереджувальні дії аби запобігти виникненню різних ризиків. При цьому необхідно зважити на величину потенційних витрати для реалізації поточної та / або антикризової діяльності торговельних підприємств (масштаб, розмір витрат, окупність відповідних пропозицій / дій), адже при їх недостатній ефективності це може призвести до зниження конкурентних переваг. Саме тому важливим є оцінка ризикованості реалізації пропозицій або врахування порівняння міри доходності і ризику при реалізації таких проектів. Більша прозорість результатів попередньої (імовірнісної) оцінки ризиків щодо портфеля проектних пропозицій має дозволити менеджерам приймати більш обгрунтовані рішення щодо формування бюджету та розподілу ресурсів, створювати більш точні плани прогнозування та обирати стратегії антикризового управління (зокрема для зменшення впливу ризиків).

Всупереч істотній витратності переваги торговельного підприємства внаслідок постійного управління ризиками можна виявити як на кінцевому етапі – що має проявитися через збільшення прибутку, так і на окремих його етапах (кроках), призначених для зменшення впливу ризиків. Такими етапами є ідентифікація ризиків, розроблення плану ризик-ціноутворення та запобігання ризикам. При ідентифікації необхідно зосередити увагу на першочергових ризиках, здійснити більш глибокий аналіз та розробити моделювання потенційних результатів для кожного із ризиків. Також необхідно обчислити ймовірність настання кожного із них, факторинг розподілу та відхилення. Зокрема, поррахувати вартість прояву ризиків та діапазон ймовірностей витрат за різних ймовірностей їх виникнення.

Розроблення плану ризик-ціноутворення передбачає розроблення підходу для управління кожним із обумовлених (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 на торгівлю товарами, проте є можливість збільшення витрат. Тому розуміння обраного підходу допомагає вирішити, якими саме ризиками необхідно управляти, адже такі рішення і дії мають свою ціну, які доведеться за них заплатити.

При застосуванні якнайкращого управління ризиками, притаманними їх проектам, угодам та ін., торговельним підприємствам необхідно:

1) Бути націленим на необхідність оцінювання ризиків за умов обмежених (але обов'язково актуальних даних). У більшості випадків така оцінка займає багато часу, адже використовується надлишкова інформація, а це є зайвою тратою часу та ресурсів.

2) Забезпечити процес перегляду ризиків. Тобто систематично оцінювати можливі ризики щодо ймовірності їх прояву і значимості впливу їх наслідків. Таке управління має бути не лише систематичним, але й достатньо гнучким, щоб швидко реагувати на зміни ситуацій, переоцінювати ризики та вносити необхідні коригування.

3) Навчити відповідних працівників правильній оцінці ризиків (їх попередженню, вчасному виявленню і реагуванню), бо вкладені у таке навчання кошти – окупляться.

4) Створити фокус-групу для аналізу ризиків. Торговельні підприємства мають привчитися інвестувати в складні інструменти та моделі, що дозволяють аналізувати ризикованість / доходність продажів та сегментувати ризики, а також розробляти диференційовані рекомендації щодо ціноутворення на основі проведеного аналізу. Також підприємства повинні знайти людей і створити так звану фокус-групу з метою проведення ймовірнісних обчислень проявів ризикованих подій, розробки вірогідних сценаріїв ризику та оцінки наслідків антикризових дій і рішень.

Отже, виявлено, що управління ризиками за умови його продуманого здійснення всупереч високій затратності процесів з високою імовірністю дає позитивні результати, які проявляються у загальному підвищенні рентабельності як торговельного підприємства загалом, так і його окремих проектів. За умови попереджувального ідентифікування, аналізу та оцінки вартості ризиків може бути стабілізовано (за співвіднесенням міри ризику і доходності) навіть активне інвестування коштів у нові можливості для розвитку торговельних підприємств (ринки, продукти тощо).

1. Комеліна О. В. Сутність і причини виникнення кризових процесів на підприємстві в сучасних умовах господарювання / О. В. Комеліна, А. О. Чайкіна // Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. – 2012. – № 1 (52). – С. 120 – 124.
2. Боронос В. Г. Управління фінансовою санацією підприємств : навч. посіб. / В. Г. Боронос, І. Й. Плікус, І. М. Кобушко. – Суми : Вид-во СумДУ, 2010. – 437 с.
3. Вербіцька І. І. Ризик-менеджмент як сучасна система управління ризиками підприємницьких структур / І. І. Вербіцька // Міжнародний науково-виробничий журнал. Сталій розвиток економіки. – 2013. – № 22. – С. 282-291.
4. Краснокутська Н. С. Управління комерційними ризиками підприємств роздрібною торгівлі: монографія / Н. С. Краснокутська, В. М. Лачкова. – Харків: Вид-во ФОРТ, 2014.
5. How to price risk to win and profit [Е-ресурс]. – URL: <https://www.mckinsey.com/business-functions/marketing-and-sales/our-insights/how-to-price-risk-to-win-and-profit>

О.М. КУНИЦЬКА, С.В. ЯНІШЕВСЬКИЙ
Національного транспортного університету

НАДІЙНІСТЬ ПРОЦЕСІВ В ЛАНЦЮЗІ ПОСТАЧАНЬ

© Куницька О.М., Янішевський С.В.2018

Ланцюг поставок складається з безлічі взаємин між партнерами (продавець – покупець), де одна сторона виступає в якості покупця, а інша – продавця. І хоча прямо або опосередковано всі учасники ланцюга орієнтуються на кінцевого клієнта, пріоритетними для продавця будуть потреби його безпосереднього покупця, а не кінцевого клієнта. Чим "далі" від кінцевого клієнта знаходиться продавець, тим більш значущим буде цей пріоритет.[1]

Чим більше рівнів управління ланцюгів постачань, тим безліч загроз організаційно-економічної надійності ланцюга поставок, кожна з яких характеризується коефіцієнтом небезпеки P . [2]

Показниками надійності процесів є дані ймовірнісних значень в інтервалі $0 \leq P \leq 1$. Тут "0" є показником повного припинення функціонування (відмови), а "1" – показником повної взаємодії.

Під надійністю процесів в ланцюзі постачань розуміється ймовірність того, що в певний період часу та в рамках заданих допусків будуть досягнуті узгоджені результати. Наприклад, замовлення на перевезення вважається виконаним, якщо реалізоване в межах заданого діапазону допуску. Завдання з розрахунку показників надійності розв'язується зі застосуванням методів теорії ймовірностей, теорії ризиків, теорії множин та ін. У найзагальнішому вигляді надійність процесів поставки розраховується як різниця :

$$P=1- P_{\text{відм}} \quad (1)$$

де P – надійність поставок;

$P_{\text{відм}}$ – ймовірність відмови в задоволенні заявки на поставку або ймовірність відмови з боку i -го постачальника.

У взаємодії з ланцюгом постачальників попередня формула набуває вигляду[8]:

$$P = 1 - \prod_{i=1}^n (1 - P_i) \quad (2)$$

де P_i – надійність i -го постачальника.