

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-145>

УДК 658.8:658.012.7

МЕХАНІЗМИ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ В ПРОЦЕСІ ЗБУТОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

RISK MANAGEMENT MECHANISMS IN THE PROCESS OF AN ENTERPRISE'S SALES ACTIVITIES

Назаренко Сергій Анатолійович

доктор економічних наук, професор,
Черкаський національний університет імені Б. Хмельницького
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3367-5875>

Чорноус Олексій Петрович

магістр,
Черкаський національний університет імені Б. Хмельницького
ORCID: <https://orcid.org/0009-0008-3848-0202>

Филик Андрій Ігорович

магістр,
Черкаський національний університет імені Б. Хмельницького
ORCID: <https://orcid.org/0009-0001-5915-5918>

Nazarenko Sergii, Chornous Oleksii, Fylyk Andrii
Cherkasy National University named after B. Khmelnytskyi

Стаття присвячена дослідженню механізмів управління ризиками в процесі збутової діяльності підприємств, що набуває особливої актуальності в умовах глобалізації, економічної нестабільності та зростаючої конкуренції. Розглянуто ключові фактори ризику, серед яких коливання попиту, сезонність, зміни законодавства, впровадження інноваційних технологій, а також фінансові, операційні, маркетингові та логістичні аспекти. Визначено, що ефективне управління ризиками є важливою складовою забезпечення конкурентоспроможності та стабільності підприємств. У статті систематизовано види ризиків збутової діяльності та запропоновано підходи до їх оцінювання й мінімізації. Особлива увага приділяється інтеграції цифрових технологій і сучасних маркетингових стратегіях у процес управління ризиками.

Ключові слова: управління ризиками, збутова діяльність, підприємство, механізми управління, ризик-менеджмент, ефективність збуту, стратегії управління, економічна стабільність, конкурентоспроможність.

The relevance of the study is rooted in the growing importance of effective risk management in sales activities amidst the challenges posed by globalization, intensified competition, and rapidly evolving market conditions. The study highlights the critical role of risk management in sales activities, emphasizing its significance in the context of digital transformation, the adoption of innovative marketing strategies, and evolving consumer preferences. It stresses the need for enterprises to adopt comprehensive risk management strategies that integrate technical tools with human-centric approaches to mitigate potential threats and enhance resilience. The absence of such mechanisms can result in declining sales, market share loss, or financial instability. The research aims to analyze existing approaches and tools for risk management in sales activities, identify critical risk factors affecting sales efficiency, and examine practical models for optimizing risk management in marketing and sales domains. The study defines risk as a potential threat or uncertainty capable of disrupting strategic or operational objectives, highlighting its multifaceted nature – ranging from financial and operational to managerial and external environmental risks. The article provides a detailed classification of risks encountered in sales activities, such as those related to demand fluctuations, competitive pressures, operational inefficiencies, and financial uncertainties. Demand-related risks, including consumer preference shifts and seasonal variations, present significant challenges for enterprises. Competitive risks arise from market dynamics, such as the entry of new competitors or pricing wars, potentially eroding market share and profitability. Operational risks pertain to inefficiencies in supply chain management and inventory control, while financial risks involve currency fluctuations, liquidity issues, or client payment defaults. To address these challenges, the article proposes a set of risk management mechanisms tailored for sales processes.



These include predictive analytics, integrated supply chain solutions, and strategic adjustments based on market trends. The study emphasizes that effective risk management not only minimizes losses but also strengthens market adaptability and long-term sustainability.

Keywords: risk management, sales activities, enterprise, management mechanisms, risk management, sales efficiency, management strategies, economic stability, competitiveness.

Постановка проблеми. Актуальність дослідження теми зумовлена кількома ключовими факторами, що визначають важливість цього питання в умовах сучасної економіки. В умовах глобалізації, зростаючої конкуренції та швидких змін на ринку, підприємства стикаються з численними зовнішніми та внутрішніми ризиками, які можуть суттєво впливати на ефективність їх збутової діяльності.

Невизначеність економічної ситуації, коливання попиту, зміни в законодавстві, інноваційні технології та поведінка споживачів створюють численні загрози для стабільності та розвитку підприємств. Зокрема, в процесі збуту можуть виникати фінансові, операційні, маркетингові та логістичні ризики, які впливають на дохідність і конкурентоспроможність компанії. Відсутність ефективних механізмів управління ризиками може призвести до зниження рівня продажів, втрати ринкових позицій або навіть фінансових втрат.

Управління ризиками в збутовій діяльності набуває особливої значущості в умовах цифровізації бізнес-процесів, впровадження нових маркетингових стратегій, а також в етапі постійних змін у споживчих звичках. Сучасні підприємства повинні розробляти комплексні стратегії управління ризиками, що включають як технічні інструменти, так і психологічні аспекти взаємодії з споживачами.

Таким чином, вивчення механізмів управління ризиками у збутовій діяльності підприємства є надзвичайно актуальним для підвищення ефективності бізнес-процесів, зниження можливих збитків та забезпечення стабільності діяльності підприємств в умовах невизначеності та високої конкуренції.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. У сучасних умовах управління ризиками в збутовій діяльності підприємства є важливим напрямом наукових досліджень, оскільки ефективне управління ризиками дозволяє забезпечити стабільний розвиток підприємства, мінімізувати фінансові втрати та підвищити конкурентоспроможність. Останні дослідження у цій сфері зосереджуються на аналізі внутрішніх і зовнішніх ризиків, що виникають у процесі збуту продукції, а також на розробці методів і інструментів для їх управління.

Зокрема, вчені звертають увагу на ризики, пов'язані з невизначеністю попиту, коливаннями цін, змінами в законодавстві, а також з логістичними та фінансовими аспектами збутової діяльності. Дослідження також охоплюють питання застосування сучасних інформаційних технологій для прогнозування і аналізу ризиків, що допомагає підприємствам більш ефективно реагувати на зовнішні зміни та внутрішні труднощі.

Серед українських науковців, які досліджують питання ризиків в господарській діяльності підприємства варто виділити праці О. В. Грищенко, О. С. Ковальчука, Л. В. Петрова, С. П. Білоус, Н. С. Носань, С. І. Богуславської та ін.

Вимагають подальшого дослідження проблеми інтеграції цифрових технологій у процес управління ризиками збутової діяльності, оцінки впливу людського фактора на виникнення та управління ризиками у збутовій діяльності, за для розробки ефективних механізмів управління ризиками в процесі збутової діяльності, що дозволить підприємствам адаптуватися до змінюваних умов та підвищити свою конкурентоспроможність.

Постановка завдання. Дослідження має на меті аналіз існуючих підходів та інструментів управління ризиками в збутовій діяльності, визначення основних факторів ризику, які впливають на ефективність збутових процесів, а також дослідження практичних моделей для оптимізації управління ризиками у сфері маркетингу та продажів.

Виклад основного матеріалу дослідження. Збутова діяльність підприємства - це процес просування та реалізації товарів або послуг на ринку для задоволення потреб споживачів і забезпечення прибутковості підприємства. Вона включає в себе планування, організацію, реалізацію стратегії продажів, логістику, підтримку клієнтів та виконання інших функцій, що забезпечують ефективне здійснення продажу товарів та послуг. Основною метою збутової діяльності є не лише забезпечення ринкового попиту, а й формування стабільних та взаємовигідних відносин з покупцями та партнерами [1].

Збутова діяльність є важливою складовою загальної стратегії підприємства, оскільки вона безпосередньо впливає на фінансові результати та зростання бізнесу.

Ризики в процесі управління підприємством - це потенційні загрози або невизначеності, які можуть вплинути на досягнення стратегічних і операційних цілей підприємства. Вони виникають унаслідок змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі підприємства і можуть мати різний характер, від фінансових до операційних або стратегічних. Управління ризиками є важливою складовою частиною процесу управління підприємством, оскільки дозволяє своєчасно виявляти, оцінювати та зменшувати негативний вплив ризиків [2].

Управління ризиками є важливою складовою стратегії успішного функціонування підприємства, і існує безліч видів ризиків, з якими організація може зіткнутися на різних етапах своєї діяльності. Серед них найпоширенішими є фінансові, операційні, управлінські та ризики зовнішнього середовища.

Фінансові ризики виникають через зміни в економічних умовах, які можуть впливати на фінансові результати підприємства. До таких ризиків належать ризики ліквідності, валютних коливань, зміни процентних ставок або кредитні ризики. Операційні ризики виникають через недостатню ефективність процесів і процедур всередині підприємства. Це можуть бути проблеми, пов'язані з постачанням сировини, збоями в інформаційних системах, неефективним управлінням виробничими процесами або навіть технічними проблемами з обладнанням. Не менш важливі й ризики, пов'язані з управлінським процесом. Це, наприклад, помилки в стратегічному плануванні, неправильні рішення керівництва або

відсутність чіткої стратегії розвитку підприємства. Якщо підприємство не може ефективно використовувати свої ресурси або не має чіткої стратегії на майбутнє, це може суттєво вплинути на його конкурентоспроможність і довгострокову стабільність [2].

Зовнішні фактори також відіграють важливу роль у формуванні ризиків підприємства. Ризики зовнішнього середовища виникають через зміни в економічній ситуації, політичному кліматі, соціальних тенденціях або технологічних інноваціях. Економічні кризи, зміни в законодавстві або конкуренція на ринку можуть значно змінити правила гри і створити нові загрози для підприємства. Також розвиток нових технологій може як створювати можливості, так і породжувати нові ризики, наприклад, у вигляді втрати конкурентних переваг через впровадження інновацій. Таким чином, підприємства повинні здійснювати комплексне управління ризиками, щоб мінімізувати їх негативний вплив на бізнес-процеси та досягти стабільності в умовах постійних змін [3].

Механізми управління ризиками в процесі збутової діяльності підприємства – це сукупність заходів, інструментів і стратегій, які спрямовані на ідентифікацію, оцінку, контроль та мінімізацію ризиків, що виникають на різних етапах збуту продукції чи послуг. Збутова діяльність підприємства, як одна з ключових складових його загальної стратегії, безпосередньо впливає на фінансові результати і стабільність бізнесу. Тому ефективне управління ризиками в цьому процесі є необхідною умовою для забезпечення конкурентоспроможності, ринкової адаптації та фінансової безпеки компанії [4].

Розглянемо види ризиків у збутовій діяльності (таблиця 1).

Таблиця 1

Класифікація ризиків у збутовій діяльності підприємства

Ознака	Види ризиків
Ризики, пов'язані з попитом:	Коливання попиту
	Сезонність попиту
Ризики, пов'язані з конкуренцією:	Поява нових конкурентів
	Цінова війна
Операційні ризики:	Проблеми в логістичному ланцюзі
	Помилки в управлінні запасами
Фінансові ризики	Зміни валютних курсів
	Невиконання фінансових зобов'язань клієнтами
Ризики, пов'язані з правовими та регуляторними змінами	Зміни в законодавстві
	Невідповідність стандартам якості

Джерело: сформовано автором за [4–6]

Управління ризиками в збутовій діяльності підприємства вимагає глибокого розуміння різних типів загроз, які можуть впливати на ефективність бізнес-процесів. Однією з найважливіших категорій ризиків є ті, що пов'язані з попитом. Коливання потреб споживачів, викликані економічними змінами або змінними уподобаннями, можуть створювати надлишки товарів або їх дефіцит, що негативно впливає на фінансову стабільність підприємства. Сезонність попиту додає ще один шар складності, адже компанії змушені коригувати стратегії збуту залежно від змін циклів, наприклад, святкових періодів чи економічної активності [4].

Конкуренція також є джерелом серйозних ризиків. Поява нових гравців на ринку може змінювати конкурентну ситуацію, знижуючи частку ринку та впливаючи на прибутковість. Умови цінових війн, які часто виникають через агресивну політику конкурентів, можуть змушувати підприємства зменшувати маржу, ставлячи під загрозу їх фінансову стабільність.

Операційні ризики переважно стосуються порушень у внутрішніх процесах, таких як управління ланцюгами постачання чи складськими запасами. Затримки в логістиці, проблеми з транспортуванням або дефіцит товарів можуть підірвати репутацію компанії, адже нездатність своєчасно задовольнити клієнтський попит завжди сприймається негативно. Неправильне прогнозування попиту або неефективне управління запасами може призводити до втрат, як фінансових, так і ресурсних [5].

Фінансові ризики також є значним викликом, особливо для підприємств, які працюють на міжнародних ринках. Коливання валютних курсів можуть впливати на вартість імпортованих чи експортованих товарів, створюючи додаткові витрати. Невиконання зобов'язань клієнтами, наприклад, затримка оплати або відмова від сплати боргів, суттєво впливає на грошові потоки та ліквідність.

Не менш важливі ризики, пов'язані з правовими і регуляторними змінами. Впровадження нових вимог до сертифікації товарів або зміни в податковому законодавстві можуть призвести до додаткових витрат, потреби в адаптації бізнес-процесів чи навіть втрат через юридичні конфлікти. Невідповідність стандартам якості створює загрози як для репутації підприємства, так і для його фінансової стабільності, адже це може спричинити штрафи чи відмову споживачів від продукції [6].

Таким чином, механізми управління ризиками повинні включати гнучкі стратегії, спря-

мовані на зменшення негативного впливу цих ризиків, а також передбачати активну адаптацію до змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі.

Проаналізуємо основні механізми управління ризиками [7]:

1. Ідентифікація ризиків: першим кроком в управлінні ризиками є їх ідентифікація, тобто виявлення можливих загроз на різних етапах збутової діяльності. Даний процес може включати аналіз ринку, спостереження за конкурентами, вивчення економічних тенденцій, а також вивчення внутрішніх процесів підприємства.

2. Оцінка та пріоритезація ризиків: після того, як ризики виявлені, необхідно оцінити їх ймовірність і потенційний вплив на діяльність підприємства. Дана оцінка дозволяє визначити, які ризики потребують першочергової уваги та ресурсу для їх мінімізації.

3. Розробка стратегії мінімізації ризиків: для кожного виявленого ризику розробляється стратегія мінімізації або уникнення негативних наслідків. Це може бути диверсифікація продуктового портфеля, укладання контрактів з постачальниками на умовах форвардних контрактів, створення буферних запасів товарів або застосування сучасних аналітичних методів для прогнозування попиту.

4. Використання інформаційних технологій та аналітики: сучасні інформаційні системи допомагають автоматизувати процеси управління ризиками, надаючи можливість швидко реагувати на зміни в умовах збуту. Використання великих даних (Big Data), аналітики та прогнозних моделей дозволяє більш точно оцінювати можливі ризики та адаптувати стратегії збуту.

5. Забезпечення комунікації та співпраці в межах підприємства: важливим аспектом є забезпечення чіткої комунікації між усіма підрозділами підприємства, зокрема між маркетингом, логістикою, фінансами та керівництвом. Взаємодія між підрозділами дозволяє швидко реагувати на виникаючі проблеми та мінімізувати вплив ризиків.

6. Створення резервних фондів і планування: резервування частини фінансових ресурсів для покриття непередбачуваних витрат є важливою складовою стратегії управління ризиками. Крім того, регулярне планування на випадок кризових ситуацій або форс-мажорних обставин дає змогу швидко відновити діяльність після ризикових подій.

Управління ризиками в процесі збутової діяльності підприємства є складним, але кри-

тично важливим елементом забезпечення його стійкості та прибутковості. Для успішної діяльності компанії необхідно не лише ідентифікувати та оцінювати ризики, але й постійно адаптувати стратегії збуту відповідно до змінних умов ринку та зовнішнього середовища. Впровадження сучасних технологій та стратегічних підходів дозволяє знизити вплив ризиків і створити умови для стабільного розвитку підприємства на конкурентному ринку.

Висновки. Механізми управління ризиками в процесі збутової діяльності підприємства є невід'ємною частиною стратегії забезпечення стабільності і конкурентоспроможності підприємства в умовах динамічного ринку. Успішне управління ризиками дозволяє знижувати потенційні загрози, мінімізувати можливі збитки і забезпечувати ефективне використання ресурсів підприємства. На основі досліджень було визначено, що основними ризиками, які впливають на збутову діяльність підприємства, є ризики, пов'язані з попитом, конкуренцією, операційні, фінансові, а також правові та регуляторні ризики.

Ідентифікація та оцінка ризиків є критичними етапами, які дозволяють підприємствам своєчасно виявляти потенційні загрози. Важливим аспектом є не лише прогнозування можливих проблем, а й розробка та впровадження ефективних стратегій для мінімізації цих ризиків. Використання сучасних інформаційних технологій, аналітики великих даних та стратегічного планування є важливими інструментами для підвищення ефективності управління ризиками в процесі збуту.

Незважаючи на значні досягнення в дослідженні механізмів управління ризиками в збутовій діяльності, існують ще численні аспекти, які потребують подальшого вивчення. Серед них варто виділити розвиток нових моделей прогнозування ризиків, інтеграцію систем управління ризиками у загальну стратегію підприємства, оцінку впливу зовнішніх економічних і політичних факторів та ін. Розширення цих напрямів досліджень дозволить значно підвищити ефективність управління ризиками в збутовій діяльності підприємств, зробивши їх більш гнучкими і стійкими до зовнішніх і внутрішніх викликів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Балабанова Л., Балабаниць А. Збутова діяльність підприємств в умовах ринкової економіки. 2021. URL: <https://dspace.mnau.edu.ua>
2. Білоус С. П., Власенко А. Ю. Управління ризиками на підприємстві. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2023. № 8 (08). С. 17–21. URL: <https://doi.org/10.32782/dees.8-4> (дата звернення: 30.10.2024).
3. Філик В.І. Ризики у підприємстві: стратегії управління та аналіз. Харків: ХНУ ім. В. Н. Каразіна, 2021. 236 с.
4. Чорнуха В. В. Механізми управління ризиками у бізнесі: теорія і практика. К.: Наукова думка, 2020. 345 с.
5. Анісімова Т. І. Управління ризиками в процесі збутової діяльності підприємства. *Економіка і суспільство*. 2020. № 22 URL: economyandsociety.in.ua (дата звернення: 05.11.2024).
6. Іванова О. О., Петров М. О. Механізми управління ризиками в системах підприємств. *Електронний науковий журнал «Сучасні проблеми економіки»*. 2022. URL: elartu.tntu.edu.ua (дата звернення: 05.11.2024).
7. Шевченко О. В., Литвинова М. В. Оцінка та управління ризиками у бізнес-процесах. *Вісник економіки та менеджменту*. 2020. DOI: 10.31336/management.2020.03 (дата звернення: 10.11.2024).

REFERENCES:

1. Balabanova L., Balabanyts A. (2021). Zbutova diialnist pidpriemstv v umovakh rynkovoї ekonomiky. [Sales activities of enterprises in a market economy]. Available at: <https://dspace.mnau.edu.ua> (in Ukrainian)
2. Bilous S. P., Vlasenko A. Yu. (2023) Upravlinnya ryzykamy na pidpriyemstvi. [Risk management in the enterprise]. *Tsyfrova ekonomika ta ekonomichna bezpeka*, no. 8 (08), pp. 17–21. Available at: <https://doi.org/10.32782/dees.8-4> (accessed October 30, 2024)
3. Filyk V. I. (2021). Ryzky u pidpriemnytstvi: stratehii upravlinnia ta analiz [Risks in entrepreneurship: management strategies and analysis]. Kharkiv: KhNU im. V.N. Karazina. 236 p. (in Ukrainian)
4. Chornukha V. V. (2020). Mekhanizmy upravlinnia ryzykamy u biznesi: Teoriia i praktyka [Risk management mechanisms in business: theory and practice]. Kyiv: Naukova dumka. 345 p. (in Ukrainian)
5. Anisimova T. I. (2020). Upravlinnia ryzykamy v protsesi zbutovoї diialnosti pidpriemstva [Risk management in the process of enterprise sales activities]. *Ekonomika i suspilstvo*. Available at: <http://economyandsociety.in.ua> (accessed November 05, 2024)

6. Ivanova O. O., Petrov M. O. (2022). Mekhanizmy upravlinnia ryzykamy v systemakh pidpriemstv [Risk management mechanisms in enterprise systems]. *Elektronnyi naukovyi zhurnal «Suchasni problemy ekonomiky»*. Available at: <https://elartu.tntu.edu.ua> (accessed November 05, 2024)
7. Shevchenko O. V., Lytvynova M. V. (2020). Otsinka ta upravlinnia ryzykamy u biznes-protsesakh [Risk assessment and management in business processes]. *Visnyk ekonomiky ta menedzhmentu*. DOI: <https://doi.org/10.31336/management.2020.03> (accessed November 10, 2024)