



УДК 332.1

Н'ямукапа Аліса Тінаше Артурівна,
студентка VI курсу, Національний Авіаційний Університет

УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ В ЛАНЦЮГАХ ПОСТАЧАНЬ

Nyamukapa Alisa Tinashe,
student, National Aviation University

SUPPLY CHAIN RISK MANAGEMENT

Досліджено сутність управління ризиками в ланцюгах постачань підприємств. Здійснено аналіз методів та етапів управління ризиками в ланцюгах постачання підприємств. Проаналізовано особливості застосування управління ризиками в сучасних умовах господарювання.

The essence of logistics risks in the aviation industry is analyzed. The analysis of methods of risk management in supply chains aircraft manufacturing enterprises is carried out. The features of the application of risk management in the modern economic environment are examined.

Ключові слова: управління ризиками, управління ланцюгами постачань, ризики, ризик-менеджмент, ланцюг постачань, управління ризиками в ланцюгах постачань.

Key words: risk management, supply chain management, risk, risk management, supply chain risk management in supply chains.

Постановка проблеми: Будь-яке комерційне підприємство повинно виробити конкретне відношення до ризику, враховуючи свої основні, глобальні цілі. Іноді управління ризиками розглядається тільки як якась необхідність, що тягне за собою лише додаткові витрати. Насправді управління ризиками можна розглядати окремо від діяльності організації, оскільки воно, по суті, є нерозривною складовою цієї діяльності. Управління ризиками виправдано, якщо воно допомагає підприємству досягати його мети. Ризики слід розглядати як перешкоди до досягнення встановлених цілей діяльності підприємства, причому такі, які існують навіть при самому ефективному управлінні. Управління ризиками—це допомога та сприяння управлінським структурам у досягненні цілей компанії. Звичайно, це вимагає додаткових витрат, але вони компенсуються додатковим прибутком, який може бути отриманий при розумному управлінні (у певних ситуаціях зовнішніх дій).

Аналіз останніх досліджень і публікацій: Дослідження застосування методів управління ризиками в ланцюгах постачань авіабудівних підприємств проводили видатні вітчизняні та закордонні вчені: М.Т. Білуха, М.В. Грачова, В.А. Кравченко, С.В. Свірко, О.М. Скібцький та інші. В роботах вчених здійснено як дослідження тенденцій розвитку IT бізнесу, так і аналіз сучасного стану оподаткування суб'єктів IT індустрії. Аналіз робіт з управління ризиками вітчизняних і зарубіжних авторів дозволяє зробити висновок про те, що до теперішнього часу досить добре структурована діяльність з управління ризиками.

Постановка завдання: Метою даної роботи є дослідження сучасних аспектів застосування методів управління ризиками в ланцюгах постачань підприємств, та дослідження управління ризиками в сучасних умовах господарювання.

Виклад основного матеріалу дослідження: У сучасних умовах підприємства зіштовхуються з безліччю різних ризиків, які впливають на різні функції у внутрішньому середовищі підприємства. Практика показує, що ресурси використовуються не ефективно, коли проводяться розрізнені заходи по впливу на окремі групи ризиків. Ризик-менеджмент стає необхідним практично для будь-якого підрозділу підприємства, а в силу того, що підприємство— це єдина система взаємозв'язків і взаємодій, виникає потреба в комплексному управлінні ризиком, тобто з урахуванням потреб як окремих підрозділів, так і підприємства в цілому. Для цього створюється система ризик-менеджменту, яка складається з певних логічно взаємопов'язаних етапів і яка з кінця 1980 -х років на Заході отримала широкий розвиток і застосування [1, с. 156]. Ризик- менеджмент - це система управління ризиками, що виникають в процесі діяльності підприємства, реалізацію якої можна охарактеризувати як багатоступінчастий процес, що має своєю метою зменшити або компенсувати збиток для об'єкта при настанні несприятливих подій.

Управління ризиком як система складається з двох підсистем: керованої підсистеми (об'єкта управління) і керуючої підсистеми (суб'єкта управління). У системі управління ризиком об'єктом управління є ризики, економічні відносини між господарюючими суб'єктами в процесі реалізації ризику. Суб'єктом управління в системі управління ризиком є спеціальна група людей, яка за допомогою різних прийомів і способів управління здійснює цілеспрямований вплив на об'єкт управління. Цей процес може здійснюватися тільки за умови циркулювання необхідної інформації між суб'єктом і об'єктом управління. Така інформація містить відомості про ймовірність того чи іншого страхового випадку, випадкової події, про наявність і величину попиту на товари, про фінансову стійкість і платоспроможність партнерів, клієнтів, конкурентів.

Управління ризиком може будуватися по різному, в залежності від виду організації та напрямів її діяльності, а також у відповідності з традиціями і практикою бізнесу в країні, де працює організація. Але сьогодні процес інтеграції комерційної діяльності настільки розвинувся, що практично всі промислово розвинені країни часто використовують однакові методи управління, у тому числі і з метою мінімізації ризиків.

Основні етапи ризик менеджменту складаються з:

1. Комунікації і консультації.
2. Встановлення оточення.
3. Ідентифікація ризику.
4. Аналіз ризику.
5. Визначення ступені ризику
6. Обробка ризику
7. Моніторинг і аналіз ризику.

Комунікації та консультації із зовнішніми і внутрішніми зацікавленими сторонами повинні відбуватися на всіх стадіях процесу управління ризиками. Тому, плани щодо комунікації та консультації повинні бути розроблені ще на початковій стадії. Вони повинні стосуватися стосуватися питань, які стосуються ризиків безпосередньо, їх причин та їх наслідків (якщо такі відомі), і заходам, які були прийняті з метою обробки такого ризику. Ефективні зовнішні і внутрішні комунікації та консультації повинні давати гарантію що ті, хто несуть відповідальність за процес управління ризиком і зацікавлені сторони усвідомлюють підстави для прийняття рішень, і причини, того, чому потрібні певні дії. Комунікації і консультації повинні сприяти обміну достовірної, важливої, точної і зрозумілої інформації, беручи до уваги конфіденційні та особисті аспекти її цілісності [2, с. 287].

Встановлюючи контекст (оточення), організація ясно формулює свої цілі, визначає зовнішні та внутрішні параметри, які будуть прийняті до уваги при управлінні ризиками, а також встановлює область розповсюдження і критерії ризиків для процесів які залишилися. При встановленні контексту для процесу управління ризиками, вони повинні бути розглянуті детально, і те, як вони відносяться до процесу управління в області конкретного ризику. На доному етапі важливо встановити внутрішній контекст, зовнішній контекст і встановити контекст процесу управління ризиками і критеріїв ризику. До зовнішнього контексту відноситься зовнішнє середовище, в якій організація прагне досягти своїх цілей. Внутрішній контекст—це внутрішнє середовище, в якій організація прагне досягти своїх цілей.

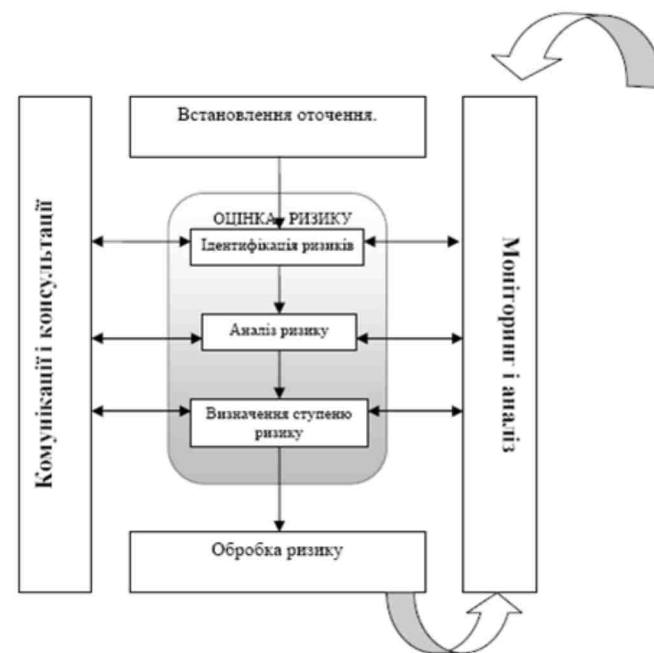


Рис. 1. Процес ризик-менеджменту в ланцюгах постачань

Для встановлення контекста управління ризиками повинні бути встановлені цілі, стратегії, область застосування і параметри діяльності організації, або тих частин організації, в яких застосовується процес ризик-менеджменту. Менеджмент ризиків повинен проводитися з розглядом необхідності погодження ресурсної бази, що використовується при обробці ризику. Необхідні ресурси, обов'язки та уповноважені, записи, які повинні вестися, так само необхідно визначити. Контекст процесу ризик-менеджменту буде різним зважаючи потреб організації [3, с. 76].

При визначенні критеріїв ризику, організація повинна визначити критерії для використання в процесі оцінки нацущості ризику. Критерії повинні відображати цінності, цілі і ресурси організації. Деякі критерії можуть бути введені або витягнуті з юридичних і нормативних або ж інших вимог, тих, яким слідує організація. Критерії ризиків повинні відповідати політиці ризик-менеджменту організації, бути визначені в початку процесу ризик-менеджменту, а також повинні постійно оновлюватися.

При визначенні критеріїв ризику, повинні бути розглянуті наступні фактори:

- Природа і тип причин і наслідків, які можуть виникнути і те, як вони будуть вимірюватися;
- Як буде визначена ймовірність;
- Тимчасові рамки ймовірності та / або наслідків;
- Яким чином буде визначено рівень ризику;
- Погляди зацікавлених сторін;
- Рівень, на якому ризик стає допустимим або прийнятним;
- Чи повинні розглядатися комбінації множинних ризиків, якщо так, то як і які комбінації повинні бути розглянуті.

Ідентифікація ризику - це перший крок процесу оцінки ризику в ризик-менеджменті. Перш ніж що-небудь оцінювати, необхідно спочатку визначити, що саме підлягає оцінюванню. Насправді це досить складний процес, що вимагає високої кваліфікації, доброго знання особливостей процесів, що відбуваються в організації, причому не тільки технічних і технологічних, а й організаційних. На етапі ідентифікації ризику необхідно виявити всі або, принаймні, максимально можливе число ризиків, яким піддається підприємство, безвідносно до можливих класифікаційним факторам. Далі необхідно створити класифікацію ризиків, що відображає ризикове поле підприємства. При цьому важливо визначити фактори класифікації, частоту проявів, розмір збитку, джерело виникнення, функціональний процес на підприємстві тощо [2, с. 194].

Щоб проаналізувати ризик, необхідно прийти до його розуміння. Аналіз ризику надає входи для оцінки ступеня ризику і обговорень з питань необхідності проведення обробки ризику, а також стратегій і методів його обробки. Аналіз ризику може також надавати входи для прийняття рішень з ризиків різних типів і рівнів, особливо тих, де стоїть вибір. Аналіз ризиків включає в себе розгляд причин і джерел ризику, його позитивних і негативних наслідків та ймовірності виникнення цих наслідків. Фактори, які впливають на наслідки і ймовірність повинні бути визначені. Ризик аналізується шляхом визначення наслідків та їх ймовірності, а також інших супутніх ризику характеристиках. Ризиковий випадок може спричинити собою множинні наслідки і може відбитися на безлічі цілей. Існуючі методи управління, їх ефективність і достатність також повинні прийматися до уваги. Те, як висловлюються наслідки і ймовірність і те, як вони комбінуються при визначенні рівня ризику – має відображати тип ризику, доступну інформацію і мету, для якої використовується вихід процесу обробки ризику. Все це повинно відповідати критеріям ризику. Також важливо враховувати незалежність різних ризиком і їх джерел.

Достовірність при визначенні рівня ризику та його чутливості до попередніми умовам і припущеннями повинна бути невід'ємною частиною аналізу, і доводитися до відомості тих, хто приймає рішення і, відповідно, зацікавленим особам. Такі фактори як розбіжності в думках експертів, невпевненості, доступність, якість, кількість і постійна актуальність інформації, або обмеження при моделюванні повинні бути чітко сформульовані і виведені на перший план. Аналіз ризику може бути зроблений з різними видами деталей, залежно від ризику, мети аналізу, та інформації, даних і доступних ресурсів. Аналіз може бути якісним, напівкількісним або кількісним, або їх поєднанням, залежно від обставин. Наслідки і їх ймовірність можуть бути визначені моделюванням результатів ризикового випадку або випадків, або екстраполяцією експериментальних досліджень або доступних даних. Наслідки можуть бути виражені матеріально і нематеріально.

Мета визначення ступеня ризику полягає у сприянні при прийнятті рішень, заснованих на виходах аналізу ризику, а саме, які ризики необхідно обробити і пріоритетність у застосуванні обробки. Визначення ступеня ризику включає в себе порівняння рівня виявленого в процесі аналізу ризику з критеріями ризику, визначеними при встановленні контексту. Необхідність обробки розглядається на підставі такого порівняння.

На етапі обробки ризиків обираються методи і заходи, а також план впровадження цих заходів щодо боротьби з ризиком. Вкрай важливим є етап вибору методу і заходів для управління ризиком. У рамках обраного методу можна використовувати вже конкретні заходи (інструменти). Теорія і практика виробили різні методи управління ризиком []. Відзначимо основні:

1. Уникнення або ухилення від ризику;
2. Розподіл ризику;

3. Диверсифікація ризику;
4. Страхування ризику ;
5. Поглинання ризику (прийняття ризику на себе);
6. Трансферт (передача) ризиків іншому господарюючому суб'єкту;
7. Лімітування ризику.

Уникнення ризику фактично означає відмову від даного виду діяльності або таку істотну (радикальну) трансформацію діяльності, після якої ризик елімінується .

Розподіл ризику—це організація діяльності таким чином, щоб учасники ланцюга постачань могли максимально впливати на фактори ризику і мали можливість знижувати наслідки настання несприятливої події; контролювання ризику включає комплекс заходів, спрямованих на обмеження втрат у разі, якщо несприятлива подія настала [3, с. 122].

Диверсифікація ризику—розподіл інвестованих коштів між різними об'єктами вкладення капіталу в логістичну систему, які незалежні один від одного, з метою зниження ризику та зменшення втрат.

Страхування ризику—це метод, що дозволяє знизити збиток, який виникає в ході діяльності, за рахунок фінансової компенсації з страхових фондів .

Поглинання ризику - такий спосіб ведення діяльності, при якому збитки у разі матеріалізації ризику лягає повністю на його учасника (учасників) . Даний метод управління ризиком зазвичай застосовується в тих випадках, коли ймовірність ризику невелика або збитки в разі його настання не чинять сильного негативного впливу на учасника (учасників) діяльності.

Лімітування - встановлення граничних сум витрат при логістичних операціях.Неважко помітити, що будь-яка, навіть досить проста діяльність пов'язана не з одним, а з багатьма ризиками. Тому щодо одних ризиків може застосовуватися, скажімо, метод поглинання, щодо інших--страхування,а до третіх розподіл ризику. Важливо також відзначити, що етап вибору методу і заходів управління ризиком повинні передувати прийняттю рішення про початок реалізації проекту. Несвоєчасність у виборі загрожує серйозними збитками для учасника (учасників) діяльності або виникненням серйозних розбіжностей між учасниками ланцюга постачань. Вибір оптимального набору методів та заходів управління ризиком нерідко вимагає серйозних і напружених переговорів між учасниками ланцюга постачань.

Що стосується конкретних заходів (інструментів) в рамках згаданих методів, то їх досить багато і по кожному ризику може застосовуватися одночасно кілька інструментів. У рамках методу страхування, наприклад, може використовуватися спільне (взаємне) страхування, перестрахування, самострахування (не кажучи про різноманітні форми традиційного страхування за участю різних пропозицій професійних страхових компаній). У рамках методу пропонується розробка планів і програм превентивних заходів , а також ситуаційний план [2, с. 243]

При виборі методу і інструменту обробки ризику, організація повинна взяти до уваги цінності та сприйняття зацікавлених сторін, і найбільш відповідні способи комунікації з ними. Там, де вибраний метод обробки ризику може вплинути на ризики поза організацією або в відносинах із зацікавленими сторонами, це також має братися уваги, хоча , опції обробки ризику однаково ефективні , деякі з них можуть бути більш допустимі для деяких зацікавлених сторін, ніж інші. План з обробки ризиків повинен ясно ідентифікувати пріоритетний порядок в якому застосовуватимуться окремі опції обробки ризику .Обробка ризику сама по собі може викликати ризик . Значним ризиком може бути помилка чи неефективність заходів обробки ризиків . Моніторинг має бути невід'ємною частиною плану з обробки ризику , як гарантія того що вживаються заходи по раніше ефективні.

Обробка ризику може спричинити за собою вторинні ризики , які також необхідно розглядати, обробляти, за якими необхідно стежити і аналізувати. Такі вторинні ризики повинні бути включені в той же план з обробки ризиків , як і початкові ризики, таким чином немає ніякої необхідності в обробці такого ризику як нового. Зв'язок між двома ризиками необхідно ідентифікувати і підтримувати.

Мета планів з обробки ризику - задокументувати те, як вибрана опція обробки ризику буде застосована. Інформація, яка надається в планах з обробки повинна включати таку інформацію:

- Причини вибору опції обробки , включаючи очікувані вигоди;
- Тих, хто несе відповідальність за твердженням плану, і тих хто відповідальний за впровадження такого плану;
- Пропоновані дії;
- Ресурсні вимоги , включаючи нештатні ситуації;
- Заходи ефективності та обмеження;
- Вимоги щодо звітності та моніторингу;
- Тимчасові рамки і плани -графіки .

Плани обробки повинні бути інтегровані з процесами управління всередині організації і повинні обговорюватися із зацікавленими сторонами. Ті, хто приймають рішення і зацікавлені сторони повинні усвідомлювати природу і ступінь залишкового ризику після його обробки. Залишковий ризик повинен бути документований. До такого ризику має бути застосований моніторинг, і оцінку , і якщо можна застосовати, то додаткову обробку.

Як моніторинг , так і оцінка повинні бути сплановані в ході процесу ризик -менеджменту і повинні підлягати регулярній перевірці і нагляду . Вони можуть нести як періодичний, так і ситуативний характер. Відповідальність з моніторингу та аналізу повинні бути чітко визначені [3, с. 238].

Процеси організації з моніторингу та аналізу повинні включати всі аспекти процесу ризик менеджменту з метою :

- Гарантії того , що методи управління ефективні і достатні як при розробці, так і при функціонуванні;
- Отримання додаткової інформації з метою поліпшення оцінки ризику;
- Аналізу та засвоєння уроків з ризикових випадків (включаючи інциденти), зміни, течії, удачі і провали;
- Виявлення змін у зовнішньому і внутрішньому контексті , включаючи зміни в критеріях ризику і самому ризик , який може зажадати перевірки обробки ризику і пріоритетів ; і

— Ідентифікації з'являються ризиків .

Прогрес у застосуванні планів з обробки ризиків являє собою міру ефективності. Результат може бути включений в загальний менеджмент-ефективності всередині організації, вимірювання, зовнішні і внутрішні звітні заходи.

Результати моніторингу та аналізу повинні бути записані і належним чином донесені до відома зовнішніх і внутрішніх зацікавлених сторін, і також повинні бути використані як входу аналізу концепції ризик –менеджменту

Оцінка результатів - підсумок діяльності у сфері ризик -менеджменту в рамках даного заходу; проводиться на базі широкого масиву зібраної інформації і має на меті коригування методик аналізу ризику, оцінку ефективності використання окремих інструментів ризик - менеджменту , ефективності витрат на управління ризиками в цілому. Рекомендації та висновки , отримані в ході оцінки результатів , використовуються при реалізації подальших рішень у комерційній діяльності .

Викладена схема організації процесу управління ризиком побудована відповідно до підходу Міжнародної Організації Стандартизації до ризик-менеджменту. Основна перевага даного підходу полягає в тому, що його може застосувати організація будь-якого розміру і будь-якого виду діяльності, саме тому вона є зручною в застосуванні для управління ризиками в ланцюгах постачань авіабудівних підприємств.

Висновки з проведеного дослідження: Управління ризиками—це допомога та сприяння управлінським структурам у досягненні цілей компанії. Ризик-менеджмент є необхідним практично для будь-якого підрозділу підприємства, а в силу того, що підприємство — це єдина система взаємозв'язків і взаємодій, виникає потреба в комплексному управлінні ризиком, тобто з урахуванням потреб як окремих підрозділів, так і підприємства в цілому. Управління ризиком як система складається з керуваної підсистеми (об'єкта управління) і керуючої підсистеми (суб'єкта управління). У системі управління ризиком об'єктом управління є ризики , економічні відносини між господарюючими суб'єктами в процесі реалізації ризику. Управління ризиком може будуватися по різному, в залежності від виду організації та напрямів її діяльності, а також у відповідності з традиціями і практикою бізнесу в країні, де працює організація. Але сьогодні процес інтеграції комерційної діяльності настільки розвинувся, що практично всі промислово розвинені країни часто використовують однакові методи управління, у тому числі і з метою мінімізації ризиків.

Література.

1. В. Кравченко. Розробка сучасного стандарту з управління ризиками – важливий чинник підвищення ефективності підприємницької діяльності в Україні / Володимир Кравченко // Теоретичні та прикладні питання економіки: Зб. наук. пр. – К.: Видавничо-поліграфічний центр “Київський університет”, 2008. – Вип. 17. – 330 с. - с. 159 – 166.

2. Кравченко В.А. Стан управління підприємницькими ризиками: українська специфіка / Володимир Кравченко // Проблеми системного підходу в економіці. – 2007. - №3.
3. Скібіцький О.М. Антикризовий менеджмент: Навч. посібник. – К.: Центр учбової літератури, 2009. – 568с.

References.

1. V. Kravchenko.(2008) “Development of contemporary standards of risk management - an important factor in improving the efficiency of business in Ukraine” *Teoretychni ta prykladni pytannia ekonomiky: zbirka naukovykh prats'* Vol. 17, pp. 159 - 166.
2. Kravchenko V.A.(2007), “Management of business risks : Ukrainian specificity” *Problemy systemnoho pidkhodu v ekonomitsi* Vol.3
3. Skibitskyu O.M.(2009) *Antykryzovij menedzhment: navchal'nyj posibnyk* [Anticrisis Management : Training. Guide], Tsentrl uchbovoi literatury, Kyiv. Ukraine

Стаття надійшла до редакції 19.01.2014 р.



ТОВ "ДКС Центр"