

УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ В ЛОГІСТИЧНІЙ СИСТЕМІ ПІДПРИЄМСТВА

На сучасному етапі господарювання успішність та результативність діяльності вітчизняних підприємств вирішальним чином залежить від правильності й обґрунтованості обраної стратегії підприємницької діяльності та використання логістичних принципів в управлінні. Застосування логістичного підходу у практиці господарювання дозволяє істотно підвищити прибутковість та якість сервісу, забезпечити ефективне управління потоковими процесами в економічних системах підприємств, що є запорукою суттєвих переваг у конкурентній боротьбі.

У практиці господарської діяльності практично щодня доводиться приймати різного роду рішення, в тому числі з питань логістичного управління. Важливою умовою прийняття раціональних управлінських рішень є володіння якомога більш повною і точною інформацією про предмет рішення і його наслідки. Однак, як і всі інші ресурси, інформація, як правило, обмежена, тому більшість рішень приймається в умовах неповної поінформованості та невизначеності зовнішнього середовища. Наслідком прийняття рішень у цих умовах є невизначеність результатів, тобто ризик [1, с. 16-23; 2, с.9-13]. З погляду на це, питання врахування різного роду ризиків в процесі логістичного управління економічними системами підприємств набуває особливої актуальності та практичної значимості в сучасних умовах.

Проблемі логістичного управління економічними системами підприємств присвячено багато праць вітчизняних й зарубіжних науковців та дослідників. Окремими дослідниками втрачають від ризиків визнаються складовою логістичних витрат, однак мало хто враховує, що їх оптимізація в логістичній системі неможлива без попереднього виявлення, оцінки та діагностики ризиків логістичних видів діяльності, а також продуманого вибору рішення, що враховує ризики. Праць, присвячених проблемам ідентифікації, оцінки, прогнозування ризиків в логістиці та управління ними, край недостатньо, при цьому в них застосовуються загальні класифікації ризиків та методи ризик-менеджменту без врахування специфіки логістичних видів діяльності.

Метою статті є формування алгоритму управління ризиками в логістичній системі підприємства. Досягнення поставленої мети потребує розкриття поняття „управління ризиками”, розгляду основних етапів цього процесу стосовно ризиків логістичної діяльності з урахуванням їх специфічних ознак, класифікації ризиків в логістичній системі підприємства, наведення рекомендацій з поліпшення процесу управління ризиками логістичної спрямованості.

Ризики існують на всіх етапах ланцюга виробництва та доставки товарів в логістичній системі. Вони можуть включати політичну нестабільність, зміну курсу валют, можливостей перевізників, строків зберігання продукції та попиту з боку споживачів [3].

Згідно з теорією, управління ризиками – це сукупність методів, прийомів і заходів, що дозволяють певною мірою прогнозувати настання ризикових подій і вживати заходів їхнього зменшення [1, с. 257]. Що стосується ризиків логістичної системи підприємства, то управління ними слід здійснювати з урахуванням специфічних особливостей логістичної діяльності та з адаптацією загальноприйнятих методів і прийомів управління до цих специфічних умов. Процес управління ризиками в логістичній системі доцільно здійснювати послідовно у декілька етапів (рис. 1).



Рис. 1. Алгоритм управління ризиками та прийняття раціональних управлінських рішень в логістичній системі підприємства

Перший етап - виявлення зовнішніх та внутрішніх ризиків досліджуваної логістичної системи. Конкретному ланцюгу поставок, логістичній системі або її ланці відповідає своя система ризиків, яка формується залежно від виконуваних логістичних функцій (транспортування, складування, управління закупівлями і т.д.), галузевої приналежності, масштабу діяльності (місцевий, регіональний, національний, міжнародний, глобальний), вживаних технологій, вибраних стратегій розвитку і ряду інших чинників.

При ідентифікації ризиків у логістичній системі підприємства перш за все виникає потреба виявлення всіх видів ризику, що характерні для цієї системи. Тому доцільно навести класифікацію ризиків логістичної діяльності з точки зору причини появи можливого збитку (рис. 2).



Рис. 2. Класифікація ризиків в логістичній системі підприємства

Логістичні ризики – це ризики здійснення логістичних операцій транспортування, складування, вантажопереробки та управління запасами та ризики логістичного менеджменту усіх рівнів, в тому числі ризики управлінського характеру, що виникають під час виконання логістичних функцій та операцій [4]. Ризики логістичного менеджменту на рівні логістичної системи включають ризики, що виникають унаслідок неефективної міжфункціональної логістичної координації, неефективності логістичної стратегії, незадовільного стану планування і контролю, низького рівня інтеграції логістичних процесів на підприємстві, рівня кваліфікації керівників і ведучих фахівців з логістики, а також ризики неефективності системи інформаційно-комп'ютерної підтримки, обумовлені інтеграційним рівнем використовуваних технічних засобів, програмного забезпечення, кваліфікацією персоналу, широтою охоплення внутрішньої інформаційної мережі і т.п. До логістичних функцій, в яких більша частина ризиків за природою – управлінські ризики, тобто ризики, які багато в чому залежать від професійних і особистісних якостей логістів різних рівнів, відносяться: управління закупівлями матеріальних ресурсів, управління процедурами виконання замовлень, прогнозування попиту на готову продукцію і витрат матеріальних ресурсів і деякі інші.

В управлінні логістичними системами слід враховувати й нелогістичні за причиною виникнення ризики – це зовнішні по відношенню до логістичної системи ризики, викликані природними, екологічними, політичними, ринковими, соціальними причинами, і ризики, характерні для будь-якої іншої області управлінської діяльності, пов'язані з нещасними випадками, звільненням і смертю персоналу, спричиненням шкоди основним фондам адміністративно-управлінського призначення із яких-небудь не вказаних вище причин та ін.

Для виявлення перелічених ризиків можуть використовуватися процедура аудиту логістичних видів діяльності, SWOT-аналіз. В ході зовнішнього аудиту здійснюється аналіз очікування рівня обслуговування споживачів, роботи конкурентів, тенденцій в галузі, економічних, політичних відносин і іншої інформації, що відноситься до виявлення зовнішніх ризиків для логістичної системи. В ході внутрішнього аудиту збираються відомості про виконувані логістичні функції, технології. Аналізуються способи виконання логістичних операцій, показники якості обслуговування, структура логістичних витрат, статистика втрат від ризиків і т.д., тобто проводиться збір даних, що дозволяють оцінити внутрішні ризики логістичної системи підприємства [5].

Проте виявлення притаманних підприємству логістичних та нелогістичних ризиків не дозволяє визначити небезпеку, яку вони представляють, і процедури управління ризиками, що забезпечують найкращий результат. Для вирішення цих завдань необхідно оцінити величину можливих втрат від ризиків та вірогідність їх появи. Тому другий етап управління ризиками логістичної діяльності – їх якісна та кількісна оцінка.

Головне завдання якісної оцінки полягає в одержанні інформації про структуру, властивості логістичної системи і наявних їй ризиків, визначенні факторів ризику й обставин, що призводять до

ризикових ситуацій. Кількісна оцінка дозволяє отримати чисельне значення ризиків логістичної системи підприємства, ймовірностей їх настання та наслідків [4]. На цьому етапі можуть бути застосовані наступні методи оцінки ризиків: статистичний метод, метод експертних оцінок, метод аналогій та ін.

Третій етап – діагностика ризиків – передбачає аналіз впливу факторів ризику на його результат та аналіз впливу величини та частоти ризику на показники логістичної діяльності, що здійснюються з використанням методів кореляційного, регресійного аналізу, імітаційного моделювання та аналітичних методів.

Четвертий етап – прогнозування та моделювання результату дії ризику та наслідків рішень, що приймаються, - передбачає використання методу дерева рішень, імовірнісного динамічного програмування та сценарного планування.

Ухвалення рішення в логістичній системі підприємства пропонується проводити відповідно до концепції прийнятного ризику. Дана концепція полягає в розумінні того, що в більшості випадків повністю позбутися від ризику неможливо, його можна лише знизити до прийнятного рівня, коли він перестає бути небезпечним. Тому п'ятим кроком в системі управління ризиками логістичної діяльності є оцінка прийнятності ризику.

У разі неприйнятного рівня певного ризику логістичної діяльності підприємства на шостому етапі обирається найбільш доцільний метод управління ним. Такими методами у практиці господарювання підприємств найчастіше виступають [1; 2]: профілактичні заходи з метою зменшення ступеня ризику; передача ризиків; зовнішнє страхування; відмова від ризику.

Під час управління ризиками в логістичних системах підприємств необхідно враховувати наступні важливі моменти. Першим моментом при оцінці ризиків є той факт, що саме поняття „ризи́к” досить багатогранне та залежить, перш за все, від сфери його застосування та практики оцінки ризиків, що склалась у цій сфері. Другим моментом при оцінці поняття „ризи́к” є складність та багатofакторність логістичного середовища. Ризики логістичних систем можуть бути самими різноманітними. По своїй суті ризики логістичної діяльності об'єднують в собі різні види ризиків усіх складових ланок і елементів як в процесі зміни матеріальних, фінансових і інформаційних потоків, так і в процесі власне управління ризиками, що виникають в логістичній системі [4].

Дослідження процесів управління ризиками в логістичних системах зумовлює обов'язкову наявність командно-експертного підходу. Для оцінки ризиків притягуються фахівці з різних сфер діяльності: менеджери, економісти, математики, програмісти, страхувальники і т.п. Ці фахівці проводять оцінку сутності поняття „ризи́к” відповідно до характеру досвіду власної діяльності і професійної компетенції. При цьому необхідно досягти однозначності в підходах до ризиків.

Третій момент в оцінці поняття „ризи́к” полягає в тому, що логістична система на практиці є не динамічною організацією з єдиним управлінням, а сукупністю зацікавлених сторін у вигляді ланок логістичної системи з певними потенційними можливостями і сферою компетентності. Під зацікавленими сторонами в логістичній системі розуміються логістичні ланки, з чіткими інтересами і прибутком пов'язаний успіх організації і логістичної системи. Ланки логістичної системи – це у тому числі команда менеджерів і фахівців з певним характером власної діяльності і професійною компетенцією.

Четвертий важливий момент, який необхідно відзначити, полягає в тому, що в ході функціонування логістичної системи учасники всіх ланок логістичного ланцюга зацікавлені в отриманні прибутку. Перед логістичними менеджерами ланок ставиться задача збільшити цей прибуток і скоротити витрати. При цьому питання управління ризиками, як правило, виводяться з поля концентрації уваги діяльності логістів і менеджерів до моменту настання ризикової події, витрати на усунення якого порівняні з прибутком за певний період.

Щодо загальних рекомендацій з поліпшення процесу управління ризиками логістичної діяльності, то слід відзначити наступні:

1. Стратегічне мислення. Ефективне управління ризиками повинно бути цілісним та інтегрованим. Компанія, що відрізняється стратегічним процесом планування, наприклад, списку постачальників, зуміє більш ефективно управляти ризиками, розробить заощадливий та ефективний виробничо-логістичний ланцюг, буде швидко реагувати на потреби ринку та впроваджувати інновації. Тоді як відсутність стратегічного планування постачальників може призвести до конфлікту між витратами та ризиками.

2. Розширення кооперації. Фахівці з логістики й управління ризиками ведуть регулярну тісну роботу зі своїми колегами з відділів закупівель, транспорту і інших. Рішення питань, пов'язаних із зменшенням складних ризиків, вимагає більш глибокої співпраці. Таким чином, відділи можуть не тільки краще розуміти ризики, але також краще розбиратися в специфіці роботи, виконуваної кожним відділом.

3. Розробка оптимального співвідношення ризиків. Експерти сходяться на думці, що є вірні та неправильні підходи до управління ризиками. Слід уявляти собі витрати і ризики як дві змінні в

континуумі: зменшення однієї складової часто відбувається за рахунок збільшення іншої. Виробничо-логістичний ланцюг стає більш нестабільним, якщо компанія фокусує свою увагу лише на зменшенні витрат, як в ситуації з пошуком дешевої робочої сили по всьому світу не оглядаючись на безліч ризиків, які можуть виникнути в результаті такого підходу. Відповідним способом роботи з витратами можна назвати той, при якому витрати не були б весь час у центрі уваги.

4. Урахування ризиків, яким неможливо дати кількісну оцінку. На сьогоднішній день більшість підприємств не має належних методів оцінки ризику, часто відсутня статистична база. Управління різними ризиками здійснюється незалежно, не враховуючи можливість взаємодії між ризиками. Логістична діяльність підприємств стикається з багатьма ризиками – інвестиційними, політичними, фінансово-економічними, кадровими, клієнтськими ризиками, ринковими ризиками і т.д.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Будь-яка ділова активність ризикована, тобто ніщо не може відбутися без ризику, але кожний, хто пов'язує ризик винятково з небезпекою або можливістю збитків, втрачає з поля зору найважливіший аспект – сприятливу можливість. Тому для підприємницької діяльності корисно бути ризикованою. Врахування ризиків при управлінні логістичними системами підприємств дозволяють забезпечити гнучкість цих систем, їх адаптацію до мінливості ринкової ситуації та використання новітніх методів та технологій логістичного управління.

Виходячи з об'єктивності існування ризиків логістичної діяльності та необхідності забезпечення раціонального управління ними алгоритм управління ризиками у логістичній системі підприємства охоплює етапи ідентифікації ризиків, їх якісної та кількісної оцінки, діагностики, оцінки прийнятності ризиків та застосування заходів нейтралізації до неприйнятних логістичних ризиків.

Література

1. Івченко І.О. Економічні ризики: Навчальний посібник. – К.: Центр навчальної літератури, 2004. – 304 с.
2. Ілляшенко С.М. Економічний ризик: Навчальний посібник. – К.: Центр навчальної літератури, 2004. – 220 с.
3. Логистика: Учебник / Под ред. Б.А. Аникина. – М.: ИНФРА-М, 2008. – 368 с.
4. Модели и методы теории логистики: Учебное пособие / Под ред. В.С. Лукинського. – СПб.: Питер, 2007. – 176 с.
5. Плетнева Н.Г. Анализ рисков логистики и цепей поставок: подход к классификации и алгоритм принятия решений // Вестник ИНЖЭКОНа. Сер. Экономика. Вып.4(13). СПб.: СПбГИЭУ, 2006. – С. 213-220.