

ЕФЕКТИВНЕ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ ПРИ ВПРОВАДЖЕННІ КОНЦЕПЦІЇ ВІДПОВІДАЛЬНОГО УПРАВЛІННЯ ЛАНЦЮГАМИ ПОСТАЧАНЬ

Високий рівень глобалізації, розширення та ускладнення ланцюгів постачання у сучасному економічному середовищі суттєво впливає як на ефективність бізнесу, так і на його рівень дотримання концепції сталого розвитку. Виробництво та продажі стають результатом складних та глобальних мережевих відносин між десятками, навіть сотнями постачальників, кількість етапів ланцюгів постачання (від постачання сировини до кінцевої доставки продукції або послуги до кінцевого споживача) постійно збільшується, в тому числі через збільшення кількості посередницьких ланок на кожному етапі, що збільшує ймовірність зниження якості продукції, негативні впливи діяльності на довкілля (зокрема, використання шкідливих для екології технологій, викиди в результаті транспортування сировини на далекі відстані) та соціальні аспекти (зокрема, порушень в сфері трудових практик) тощо.

Дослідження, проведене Массачусетським технологічним інститутом в 2021 р. показало, що лише 8,3% американських компаній мають повну прозорість ланцюга постачань, тоді як кожна п'ята компанія не має фактичних даних про постачальників своїх постачальників [4]. Все це вимагає посилення контролю на кожному етапі процесу постачання, при чому контролю не лише за якістю продукції та іншими економічними аспектами, а й за екологічними та соціальними впливами, які були в процесі постачання. Втрата контролю за будь-яким з цих аспектів можуть призвести до значних втрат компанії та втрати репутації соціально відповідальної. Тому на перший план виходить необхідність ефективного управління ризиками, які можна трактувати як ймовірність настання несприятливої для діяльності події чи наслідку певного явища, що у разі виникнення несе за собою збільшення витрат підприємства або втрати прибутку.

В Україні також дане питання є актуальним та досліджується науковцями на різних рівнях. Зокрема, в збірнику тез доповідей IV Міжнародної науково-практичної конференції «Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи» (КІП ім. Ігоря Сікорського, 20 квітня 2023 року) окремий розділ було присвячено питанням управління ланцюгами поставок у стратегії розвитку підприємств [1].

Одним із ключових підходів до управління цими ризиками є впровадження концепції відповідального управління ланцюгами постачання (ВУЛП). ВУЛП підтримує сталий розвиток компанії, її етичну поведінку та соціальну відповідальність супроводжуючи цими принципами увесь ланцюг постачання. Дана концепція допомагає систематично та цілеспрямовано підійти до ідентифікації, оцінки та зменшення ризиків, які існують у ході процесу постачання.

Поділяючись на економічні, фінансові, соціальні, екологічні та технологічні ризики, вони відображають широкий спектр потенційних небезпек, які можуть виникати в ланцюгах постачання та негативно впливати на фінансовий результат. Кожна категорія ризиків набуває особливого значення та потребує унікального підходу до здійснення їх страхування.

Економічні ризики включають зміни в макроекономічному середовищі, здебільшого це коливання валютних курсів та попиту на ринку, збільшення конкуренції та економічна нестабільність. У ході настання яких наслідками є зниження обсягів продаж, погіршення відносин з постачальниками та клієнтами, зміни в цінах сировини та втрати ринкової позиції.

Фінансові ризики пов'язані зі ймовірністю втрати компанії задовільняти свої фінансові потреби у вигляді утримання ліквідності та платоспроможності через недостатність фінансових ресурсів. Сюди входять кредитні ризики, що свідчать про можливі безнадійні заборгованості та неплатежі, й валютні ризики, які можуть вплинути на вартість імпортованих матеріалів або експортованої продукції.

Соціальні ризики стосуються етичних питань працівників, стосунків зі співтовариством та споживачами. Це вірогідність порушення прав та умов праці, соціальних стандартів або негативний вплив компанії на місцеву спільноту. Наслідком яких є негативна репутація товариства та конфлікти зі зацікавленими сторонами (стейкхолдерами).

Недбалість щодо відповідності до екологічних стандартів та законодавства тягне за собою виникнення екологічних ризиків, факторами яких є забруднення довкілля, незаконна експлуатація природних ресурсів, неконтрольована утилізація відходів або негативний вплив на біорізноманіття, що потребують додаткових зусиль та витрат для забезпечення дотримання екологічних норм.

Внаслідок технологій, які є вразливими до витоків даних, кібератак або технічних збоїв виникають технологічні ризики. Вони можуть спричинити перерву у постачанні або втрату якості продукції через збої, поломки, застарілість технологій.

Можемо бачити, що вплив усіх ризиків на фінансовий результат компанії є досить великим. В загальному недостатньо ефективне управління цих ризиків приводить до збільшення розміру витрат на оперативне керування їх наслідками. Врахування ж цих ризиків у плануванні, моніторингу та прийнятті рішень допомагає забезпечити більш стабільний та ефективний ланцюг постачання.

Ризиковий контроль підприємства уособлює в собі процеси наступні процеси:

1) ідентифікації ризиків. Збір та аналіз потенційних ризиків здійснюється за допомогою виконання аналізу фінансових показників, оцінки якості постачальників, оцінки ризиків соціальної відповідальності та врахування екологічних факторів;

2) оцінка ризиків. Встановлення критеріїв та показників ймовірності настання певного ризику та його впливу на фінансові показники та операційну діяльність. Залучення статистичного та аналітичного методів: аналіз чутливості, моделювання сценаріїв та ризик-аналіз;

3) встановлення контрольних механізмів. Даний етап є ключовим та визначає процедури та політики внутрішнього контролю для зниження ризиків. Важливим є здійснення моніторингу та аудиту ланцюга постачання, а також розробку політик ризик-менеджменту та впровадження контрольних заходів щодо постачальників та контрактів;

4) моніторинг та звітність. Включає систематичне стеження за показниками та оцінку ефективності контрольних заходів за допомогою надання звітності про результати.

За думкою Погребняк А.Т., для зменшення ризику до прийнятного рівня необхідно встановити інтегрований критерій безпеки для ланцюгів постачання та створити ефективну систему контролю за постачанням важливих стратегічних ресурсів [3]. Системою такого контролю на нашу думку може стати впровадження концепції відповідального управління з показниками, що дозволять не лише ефективно виявляти ризики у ланцюгах постачання, але й забезпечити сталий та відповідальний підхід до управління усіма ресурсами.

Слід зазначити, що ВУЛП не є синонімом сталого управління ланцюгами постачань, проте ці дві концепції повинні бути максимально наближеними. З точки зору економічної, соціальної та екологічної відповідальності концепції ВУЛП систематичне управління відносинами з постачальниками забезпечує зменшення невизначеності та ймовірності настання ризику ще на початковому етапі ланцюга. Одним із заходів подолання ризиків та збільшення можливостей є міжнародний стандарт управління якістю ISO 9001, який пропонує здійснювати оцінку постачальників за аспектами сталості. Оцінка постачальників із врахуванням соціальної відповідальності є стратегічним рішенням для довготривалого корпоративного успіху [2].

Щоб наблизити ВУЛП до сталого управління цими ж процесами, важливо: 1) при формуванні концепції ВУЛП керуватись Цілями сталого розвитку, ухваленими ООН у 2015 р.; 2) формувати довгострокову стратегію, яка підлягає постійній оцінці, аналізу ризиків та відповідному оновленню; 3) в посадові обов'язки відповідного працівника додати аналіз постачальників частині того, як вони дотримуються Цілей сталого розвитку; 4) окремим аспектом управління передбачити аналіз викидів, що здійснюються протягом всього ланцюга постачань.

Отже, процеси відповідального управління ланцюгами постачання допомагають підприємствам систематично відстежувати ризики, забезпечуючи належну інформацію та аналіз для ефективного їх контролю. Вони дозволяють оцінювати фінансову стійкість підприємства, ідентифікувати потенційні проблеми та приймати обґрунтовані рішення для зменшення ризиків та забезпечення сталості ланцюга постачання.

Список використаних джерел

1. Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи: зб. тез доп. IV Міжнар. наук.-практ. конф., м. Київ, 20 квіт. 2023 р. – Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, Вид-во «Політехніка», 2023. – 184 с. – с. 171. [Електронний ресурс] Режим доступу: <http://confmanagement.kpi.ua/proc/issue/view/16699>

2. Даянчак А. Оцінка постачальників з погляду сталого розвитку. *Simply leveraging Quality*. 2022. [Електронний ресурс] Режим доступу: <https://www.dqsglobal.com/uk-ua/navchajtesya/blog/ocinka-postachal%27nikiv-z-poglyadustalogo-rozvitku-%E2%80%93shist%27-najvazhlivishih-pitan%27>

3. Погребняк А. Т.. Безпека та особливості функціонування ланцюгів поставок в умовах ризику. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права Випуск 35, 2022*. [Електронний ресурс] Режим доступу: <https://nzlubp.org.ua/index.php/journal/article/download/641/588>

4. State of supply chain sustainability 2021 [Електронний ресурс] Режим доступу: <https://sscs.mit.edu/wp-content/uploads/2021/07/State-Sustainable-Supply-Chains-MIT-CSCMP.pdf>