

СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ КОМЕРЦІЙНИМИ РИЗИКАМИ В ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

В статті розглянуто проблему управління комерційними ризиками в діяльності підприємств. Було запропоновано систему управління комерційними ризиками в ланцюгу поставок підприємства.

Ключові слова: ризик; комерційні ризики; управління ланцюгами поставок.

В статье рассмотрена проблема управления коммерческими рисками в деятельности предприятия. Было предложено систему управления коммерческими рисками в цепи поставок предприятия.

Ключевые слова: риск; коммерческие риски; управление цепочками поставок.

The problem of commercial risk at the enterprises has been considered in this article. The system of commercial risk management in the enterprise supply chain has been suggested.

Keywords: risks; commercial risks; supply chain management.

Постановка проблеми. Важливим напрямком діяльності будь-якого підприємства виступає вибір методів зниження ризику. Дії по зниженню комерційного ризику, як правило, проводяться в двох напрямках [4]:

- 1) уникнення появи можливих ризиків;
- 2) зменшення впливу ризику на результати виробничо-фінансової діяльності підприємства.

Для того, щоб зменшити міру вірогідного ризику на підприємстві й одночасно забезпечити досягнення заданих рівнів рентабельності, необхідно:

- 1) шукати партнерів, які мають у своєму розпорядженні інформацію про ринок і достатні фінансові кошти; у разі успіху з ними доведеться розділити частку прибутку;

- 2) звертатися до послуг зовнішніх консультантів-експертів, наприклад, для проведення науково обґрунтованих прогнозів зміни цін, попиту, дій конкурентів;

- 3) утворювати спеціальний резервний фонд за рахунок частки прибутку для самострахування;

- 4) передавати частину ризику іншим особам і організаціям шляхом страхування торгового бізнесу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Методологічною основою дослідження стали концепції та погляди вітчизняних та зарубіжних економістів, статті та матеріали наукових семінарів і конференцій, пов'язаних з проблемами ризику, зокрема праці Плетньової Н.Г., Вишнякова Я.Д., Колосова А.В., Шемякіна В.Л., Вітлінського В.В., Великоіваненко Г.І.,

Грабового П.Г., Градова А.П., Загорної Т.О., Ілляшенко С.М., Аюпова Р.К.

Формулювання цілей статті. Основною метою цієї роботи є обґрунтування системи управління комерційними ризиками в ланцюгу поставок підприємства.

Виклад основного матеріалу. Сьогодні працює багато приватних страхових компаній, що пропонують для логістичних підприємств послуги зі страхування комерційних операцій та перевезення вантажів. Для зниження, а відтак і унеможливлення профільно-технологічних ризиків підприємства вони пропонують [2; 5]:

1. Здійснювати диверсифікацію виробництва шляхом розширення нових технологій і видів продукції.

2. Проводити диверсифікацію постачання.

3. Постійно збирати економічну інформацію про можливих постачальників, зокрема про освоєння нових технологій.

4. Встановлювати некомерційні зв'язки із реальними та потенційними постачальниками ресурсів, розширювати та підтримувати особисті контакти з ними.

5. Купувати акції підприємств-постачальників.

6. Створювати страхові резерви основних комплектуючих виробів.

Однак будь-яке логістичне підприємство може самостійно здійснювати процеси мінімізації комерційних ризиків. З метою усунення постачальницько-збутових ризиків підприємствам необхідно:

1. Здійснювати диверсифікацію постачання.

2. Розширювати склад постачальників.

3. Створювати фінансові резерви.

4. Залучати традиційних постачальників до діяльності підприємства шляхом укладання договорів участі в прибутках або придбанні частини акцій.

5. Створювати страхові запаси найважливіших матеріалів.

6. Заздалегідь планувати і розробляти способи функціонування підприємства в умовах пошуку альтернативних постачальників.

7. Створювати регіональні системи страхування господарсько-комерційних операцій і розробляти низку засобів перестрахування.

8. Залучати банки, страхові компанії в якості гаранта цих операцій.

9. Розвивати заставні операції.

10. Диверсифікувати виробництво.

11. Активно використовувати всі види і форми маркетингу.

12. Прогнозувати динаміку цін та вдосконалювати цінову політику.

13. Отримувати часткову або повну передоплату.

14. Створювати і підтримувати системи контролю за виконанням договорів.

Аналіз теорії управління ланцюгами постачання [1; 6; 8], а також ризик-менеджменту [3; 7; 9], дозволяє сформулювати систему управління комерційними ризиками для підприємства, який необхідно розділити на

п'ять блоків:

1. Блок 1 – блок системи управління комерційними ризиками підприємства визначає мету управління ризиками (рис.1).

2. Блок 2 – блок визначення комерційних ризиків, наявних в діяльності підприємства (рис.2).

3. Блок 3 – блок побудови організаційної структури підприємства (рис.3).

4. Блок 4 – блок аналізу особливостей прояву кожного комерційного ризику (рис.4).

5. Блок 5 – блок розробки управлінського рішення про методи управління комерційними ризиками (рис.5).



Рис.1. Блок №1 «Визначення мети системи управління комерційними ризиками підприємства»

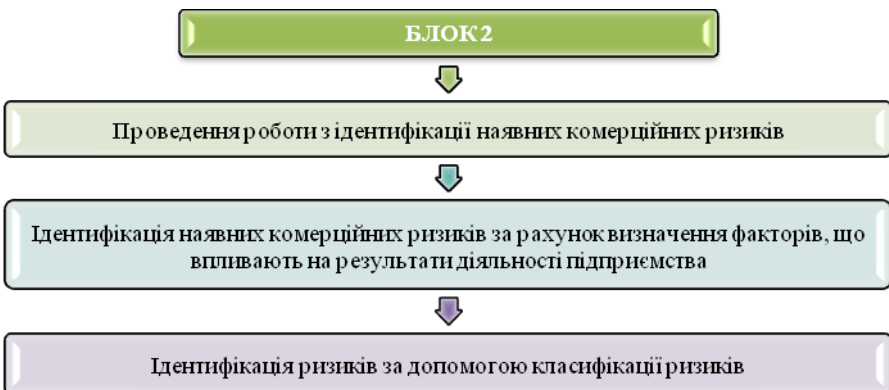


Рис.2. Блок №2 «Визначення комерційних ризиків, наявних в діяльності підприємства»

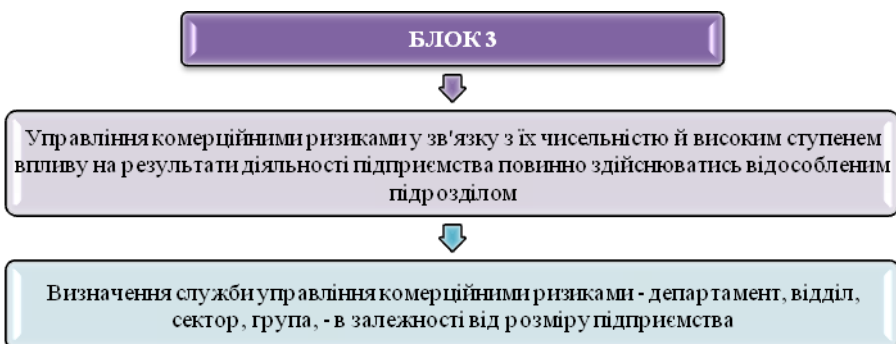


Рис.3 Блок №3 «Побудова організаційної структури підприємства»

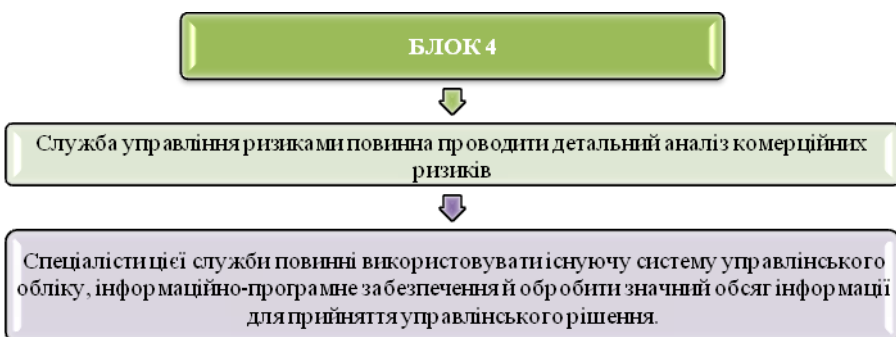


Рис.4. Блок №4 «Аналіз особливостей прояву кожного комерційного ризику на підприємстві»

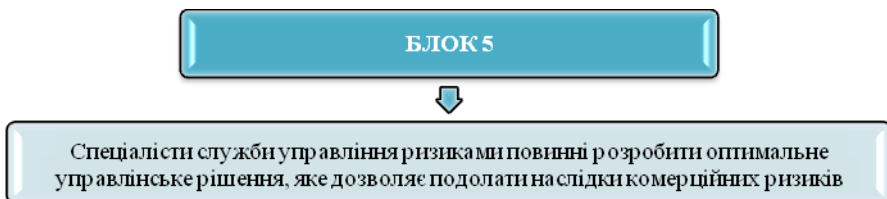


Рис.5. Блок №5 «Розробка управлінського рішення про методи управління комерційними ризиками на підприємстві»

Отже, найважливішою задачею підприємства є створення служби управління ризиками, яка буде здійснювати постійний вибір заходів з подолання комерційних ризиків (вибір управлінського рішення) й надавати цю інформації керівництву підприємства.

В умовах жорсткої економії витрат та масового скорочення чисельності персоналу в межах стратегії виживання вважаємо доцільним

створити групу з управління ризиками у складі відділу контролінгу, який, в свою чергу, буде сформований на базі існуючого відділу фінансів та економічного планування. Це рішення обумовлено тим, що при скороченні штатів підприємства створення нового відділу може бути сприйнято існуючими ворожо, а це позначиться на якості комунікації та ефективності роботи з управління ризиками. Також створення групи у складі існуючого підрозділу знімає кадрове питання щодо керівника служби з управління ризиками, тим більше що наявний керівник має необхідну підготовку з цих питань.

Визначимо задачі служби управління ризиками:

- взаємодія з підрозділами підприємства з метою збору інформації, що характеризує фактори комерційних ризиків в діяльності підприємства;
- обробка й аналіз інформації (аналіз комерційних ризиків);
- розробка заходів по управлінню комерційними ризиками підприємства (розробка управлінського рішення).

Встановлення прийняттого рівня ризику для визначеного періоду часу, для розглянутого пробного рішення тощо, а також оцінка (затвердження) прийнятності досягнутого рівня ризику для даного пробного рішення є прерогативою керівництва будь-якого підприємства або адміністратора відповідної підсистеми, що підготувала пропозицію. Роль служби управління ризиками в цьому випадку зводиться до забезпечення контролю за дотриманням установлених значень прийняттого рівня ризику.

Керівництву підприємства взагалі належить ключова роль у рішенні проблем керування комерційними ризиками, тому що воно затверджує програми заходів щодо зниження ризику, ухвалює рішення щодо початку їхньої реалізації в критичних ситуаціях, приймає запропоновані пробні рішення разом з антиризиковими програмами або відкидає їх. Треба сказати, що безпосередня реалізація заходів щодо керування ризиком найчастіше суперечить діяльності основних виробничих і управлінських підрозділів підприємства, погіршує їхні звітні показники, тому що вимагає витрат, що не приносять швидких доходів.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Як загальний висновок до вищевикладеного нами стверджується, що формування й впровадження програми управління комерційними ризиками в ланцюгу поставок підприємства необхідно спрямовувати на розробку заходів щодо мінімізації комерційних ризиків підприємства, при цьому враховувати в умовах конкурентного середовища рівень забезпечення конкурентоспроможності підприємства як основного засобу мінімізації комерційних ризиків. Тому від підвищення конкурентоспроможності й надійності підприємства буде залежати успіх на ринку, фінансова стабільність і подальший розвиток логістичного підприємства.

Важливо, щоб остаточні антиризикові рішення підприємства приймалися на вищому рівні керування, щоб глобальні цілі, які ставить перед собою підприємство, пов'язані з досягненням стабільної роботи,

поліпшенням фінансового становища й ростом масштабів господарської діяльності, не «затулялися» проміжними цілями окремих підрозділів і їхніх керуючих.

Тому служба управління комерційними ризиками є логічним доповненням до традиційно самостійних функціональних підсистем підприємства й повинна розташовуватися на одному управлінському рівні з ними, що дозволить координувати діяльність функціональних підрозділів підприємства через відповідальних виконавців.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аюпов Р.К. Анализ рисков и управление рисками в логистике [текст] // Семинар разработан на основе Международного Стандарта ISO 31000-2009 «Система Риск-менеджмента». – Алматы, 2011. – 70 с.
2. Вишняков Я.Д., Колосов А.В., Шемякин В.Л. Оценка и анализ финансовых рисков предприятия в условиях враждебной окружающей среды бизнеса [текст] // Менеджмент в России и за рубежом – 2000. - №3, С.15-17.
3. Вітлінський В.В., Великоіваненко Г.І. Ризикологія в економіці та підприємстві [текст] // Монографія. – К.: КНЕУ, 2004. – 480 с.
4. Грабовой П.Г. Риски в современном бизнесе [текст]. – М.: Аланс, 1994. – 240 с.
5. Градов А.П. и др. Стратегия и тактика антикризисного управления фирмой [текст]. – СПб.: Специальная литература. -1996. – 510 с.
6. Загорна Т.О. Управління ризиками в логістичній системі підприємства [текст] /Т.О. Загорна, А.В. Ткачова // Економіка Крима. Научно-практический журнал. - 2009. - №227. - С.89-93.
7. Ілляшенко С.М. Економічний ризик [текст] //Навчальний посібник. 2-ге вид., доп. перероб. - К: Центр навчальної літератури, 2004. - 220 с.
8. Плетнева Н.Г. Анализ рисков логистики и цепей поставок: подход к классификации и алгоритм принятия решений [текст] //Вестник ИНЖЭКОНа. - Сер. Экономика. - Вып.4(13). – СПб.: СПбГИЗУ, 2006. - С.213-220.
9. Електронний ресурс. – Режим доступу: <http://www.risk.net>.
10. Шафиркин Б.И. Координация транспорта и планирование перевозок [текст]. – М.: Транспорт, 2004. – 157 с.
11. Федоренко Н.П., Нестеров Е.П., Хруцкий Е.А. Вопросы оптимального прикрепления к поставщикам [текст]. – М.: Транспорт, 1998. - №4.