

**Іващенко Оксана Андріївна,**  
кандидат економічних наук, доцент,  
завідувач кафедри економіки та менеджменту  
зовнішньоекономічної діяльності,  
Національна академія статистики, обліку і аудиту

## **ІНСТРУМЕНТАРІЙ БІЗНЕС-АНАЛІТИКИ В РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТІ ГЛОБАЛЬНИХ ЛАНЦЮГІВ ПОСТАВОК В УМОВАХ VUCA-НЕСТАБІЛЬНОСТ**

Ризик-менеджмент глобальних ланцюгів поставок передбачає реакцію на непередбачувані умови мінливості, невизначеності, складності і неоднозначності (*англ. volatility, uncertainty, complexity and ambiguity, VUCA*), які викликають необхідність подальшого розширення традиційних інструментів управління ризиками. Зрештою, до ризиків можна віднести і позитивні можливості, які неможливо з упевненістю передбачити. Експерти і аналітики консалтингових компаній дедалі частіше зауважують на тому, що бізнес-середовище стає все більш VUCA, і це стосується не лише потужних компаній, що мають стійкі позиції на ринку, але й стартапів, яким вкрай складно отримати та зберегти конкурентоспроможність в умовах флуктуацій. Проте, незважаючи на визнання того, наскільки бурхливим та нестабільним став сучасний діловий світ, організації почуваються «неадекватно підготовленими» до того, щоб ефективно реагувати на це динамічне середовище. Бізнес-середовище із VUCA-характеристиками асоціюється із переходом до «нової нормальності», відтак лідери та бізнес-менеджери повинні трансформувати існуючі та розробити нові стратегічні підходи до ризик-менеджменту, щоб забезпечити успіх організацій у довгостроковій перспективі. Корпоративна стратегія, що зародилася наприкінці XIX століття, часто розглядається з позицій науково-технічного раціонального підходу. Під впливом двох промислових революцій формування стратегії сприймається як процес перетворення ресурсів на результати з метою максимізації прибутку систематичним і майже механічним способом. Крім того, повноваження щодо формування стратегічних рішень лягає на топ-менеджмент організації, оскільки передбачається, що його представники виступають носіями нейтрального глобального бачення і здатності передбачати зміни в бізнес-середовищі. Однак у сучасному світі, в якому бізнес-середовище стає все більш VUCA, через коливання глобального ринку та технологічних відкриттів, ці підходи до корпоративної стратегії

більше не демонструють своєї ефективності. З появою теорій складності та хаосу майбутнє стає непередбачуваним, а відтак довгострокова підготовка будь-яких бізнес-процесів перебуває під підозрою. Таким чином, традиційний лінійний підхід до формулювання стратегічного управління втрачає свої переваги.

Що стосується глобальних ланцюгів поставок (ГЛП), то ризики негативно впливають на потоки інформації, матеріалів, кінцевих продуктів, а також на фінансові потоки між постачальниками сировини та кінцевими споживачами у глобальному ланцюгу створення вартості. Загалом ризики ланцюга поставок як підгрупу всіх існуючих ризиків компанії можна розділити на внутрішні ризики, що супроводжують матеріальні, фінансові чи інформаційні потоки (такі, як виробничі ризики, ризики ліквідності чи ІТ-ризиками), і зовнішні ризики (зокрема, політичні ризики, соціальні чи ринкові події та ризики від стихійних лих чи кліматичних наслідків). В контексті управління ланцюгами поставок ризики означають будь-який незапланований збій на одному етапі ланцюжка створення вартості, який може вплинути на весь ланцюжок постачання і, в гіршому випадку, привести до його зупинки. Спільним для всіх цих подій є те, що вони є результатом невизначених, руйнівних Подій, які в більшості випадків неможливо передбачити або можна передбачити лише у короткостроковій перспективі. Деструктивні події та ризики, що впливають з них, можна відрізнити від операційних ризиків на основі оцінки їхньої ймовірності виникнення та наслідків впливу. У відповідь на зовнішні ризики компанії в межах SCRM вдаються до адаптації таких інструментів підвищення стійкості ГЛП, як: цифровізація бізнес-процесів; бізнес-аналітика; прозорість у ланцюгу створення доданої вартості; нетворкінг/співпраця; автоматизація; децентралізація. Малі та середні підприємства, зокрема, лише починають повною мірою усвідомлювати потенціал цифровізації, у тому числі для управління ризиками [1].

Ризик-менеджмент і стратегічне планування стійкості ГЛП базується на таких шести стовпах:

1) оцінка стійкості до логістичних та інфраструктурних ризиків: заходи, що обмежують економічні та соціальні збої, які можуть відбутися в процесах ланцюжка постачання, коли ринки або учасники, які зв'язують операторів ланцюжка постачання один з одним, не працюють належним чином;

2) оцінка стійкості до ринкового ризику: заходи, що обмежують економічні та соціальні наслідки економічних коливань, що підривають ціни, обсяги виробництва [2, с.128];

3) оцінка стійкості до ризику кліматичних змін/стихійних лих: заходи, що обмежують економічні та соціальні наслідки виникнення кліматичних змін/стихійних лих;

4) оцінка стійкості до політичного ризику: заходи, що обмежують економічні та соціальні наслідки руйнівного впливу політичних конфліктів;

5) оцінка стійкості до геополітичних та гео економічних зрушень: заходи, що впливають на регуляторне середовище [3]; заходи, що обумовлюють процеси транснаціоналізації світової економіки [4]; заходи, що обумовлюють ресурсне протистояння [5]; заходи, що загострюють технологічне суперництво [6]; заходи, що супроводжують торгові війни; заходи, що детермінують бізнес-цикли розвинених країн; заходи, що впливають на тенденції розвитку і позиції малого і середнього бізнесу [1]; заходи, що обумовлюють інтеграційні процеси [7, сс.324-422]; заходи, що впливають на розриви у контрактних відносинах [8]; заходи, що залежать від фактору кліматичних змін [9];

6) оцінка стійкості до нормативних ризиків: заходи, що обмежують економічні та соціальні наслідки несподіваних змін у нормативних положеннях або непослідовності у правозастосуванні, які збільшують невизначеність бізнесу та, отже, транзакційні витрати, пов'язані з виробничими процесами в ланцюжках створення вартості [10; 11].

Ризик-менеджмент ГЛП може, серед іншого, базуватись на використанні методу опитування з метою визначення ключових сфер стійкості ланцюжка поставок. Наприклад, Всесвітній економічний форум під час опитування керівників визначив п'ять основних показників стійкості: 1) покращення обміну інформацією між урядами та підприємствами; 2) гармонізовані законодавчі та нормативні стандарти; 3) формування культури управління ризиками серед постачальників; 4) загальні рамки оцінки ризиків; 5) покращені системи оповіщення/попередження [12]. Альтернативний підхід полягає у визначенні ключових показників ефективності (KPI) на рівні фірми і ґрунтується на введенні кількісних показників, які можуть використовуватися фірмами для моніторингу процесів в динаміці та їх оцінки.

Надійність ланцюгів поставок в ризик-менеджменті ГЛП інтерпретується як комплексна характеристика стійких процесів у ланцюгу, що характеризується поняттями «довговічність», «відновлюваність», «підтримка» процесів в межах простих ланцюгів поставок як складових ГЛП і передбачає: створення системи резервів (запасів матеріалів, буферів потужностей або надмірності ресурсів); запобігання збоїв і відхилень. При

цьому цілком прогнозовано, що збільшення товарно-матеріальних запасів, додаткові виробничі потужності та альтернативні методи транспортування чи резервні потужності або збільшать витрати фірм, або призведуть до збільшення обсягів продажів і підвищення продуктивної спроможності ланцюгів поставок.

### Список використаних джерел

1. Резнікова Н. В., Іващенко О. А., Курбала Н. В. Тенденції розвитку малого і середнього бізнесу та його вплив на економічну кон'юнктуру і конкурентоспроможність розвинених країн. *Економіка та держава*. 2020. № 10. С. 4–14.

2. Резнікова Н. В. Економічна кон'юнктура розвинених країн: навч. посіб. у 2-х ч. Київ: АграрМедіаГруп, 2021. Ч.1. 422 с.

3. Panchenko V., Reznikova N., Bulatova O. Regulatory Competition in the Digital Economy: New Forms of Protectionism. *International Economic Policy*. 2020. № 1-2 (32-33). P. 49-79.

4. Іващенко О.А., Резнікова Н.В. Перспективи участі України в глобальних ланцюгах створення вартості як засіб підвищення конкурентоспроможності в умовах транснаціоналізації виробничих відносин. *Інвестиції: практика та досвід*. 2015. № 16. С. 22–26.

5. Резнікова Н.В., Панченко В.Г., Іващенко О.А. Вплив кон'юнктури ринку рідкоземельних елементів на економічну та енергетичну безпеку держав: перспективи інституційного регулювання ресурсного протистояння й інноваційно-технологічного потенціалу конкурентоспроможної зеленої економіки. *Ефективна економіка*. 2021. № 7. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=9068>.

6. Панченко В. Г., Резнікова Н. В., Іващенко О. А. Розвиток industry 4.0 й цифрової економіки у фокусі глобального технологічного та інноваційного суперництва КНР і США. *Економіка та держава*. 2021. № 2. С. 4–10.

7. Резнікова Н., Панченко В. Мінні поля міжнародної економічної політики: як країнам не втратити здатність до розвитку. Київ: Аграр Медіа Груп, 2022. 674 с.

8. Резнікова Н.В. Контрактні відносини в стратегіях інтеграції країн в глобальні ланцюги створення вартості. *Економічний простір*. 2018. № 137. С. 33–46.

9. Reznikova N. Transnationalization as an aggravator of the nature use problem: challenges on the way to sustainable development. Міжнародні відносини. Серія «Економічні науки»: збірник наукових праць (електрон-

невидання). 2016. №7. URL: [http://journals.iir.kiev.ua/index.php/ec\\_n/issue/view/163](http://journals.iir.kiev.ua/index.php/ec_n/issue/view/163)

10. A New Metric for Measuring Supply Chain Resiliency: An Introduction to Resilinc R Score™ and Its Application to the High-Tech Industry Supply Chain. 2017. URL: [https://www.supplychainbrain.com/ext/resources/secure\\_download/KellysFiles/WhitePapersAndBenchMarkReports/Resilinc/R\\_Score\\_Whitepaper\\_March\\_2017.pdf](https://www.supplychainbrain.com/ext/resources/secure_download/KellysFiles/WhitePapersAndBenchMarkReports/Resilinc/R_Score_Whitepaper_March_2017.pdf)

11. Singh C.S., Soni G., Badhotiya G.K. Performance Indicators for Supply Chain Resilience: Review and Conceptual Framework. Journal of Industrial Engineering International. 2019. URL: <https://d-nb.info/1202076203/34>

12. WEF. Building Resilience in Supply Chains. 2013. URL: [http://www3.weforum.org/docs/WEF\\_RRN\\_MO\\_BuildingResilienceSupplyChains\\_Report\\_2013.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_RRN_MO_BuildingResilienceSupplyChains_Report_2013.pdf).

***Ігнатенко Вікторія Костянтинівна,***

*студентка,*

*спеціальність «Облік і оподаткування»,*

*Фаховий коледжу бізнесу та аналітики НАСОА;*

***Науковий керівник:***

***Юрченко Олександр Анатолійович,***

*кандидат економічних наук, доцент кафедри обліку,*

*аудиту та оподаткування,*

*Національна академія статистики, обліку та аудиту*

## **ВПЛИВ ВОЄННОГО СТАНУ НА РОЗВИТОК МАЛОГО БІЗНЕСУ В УКРАЇНІ**

Значення малого бізнесу для соціально-економічного розвитку країни важко перебільшити. Малі підприємства мобілізують значні фінансові та виробничі ресурси населення, беруть участь у формуванні конкурентного середовища, вирішують проблему зайнятості, прискорюють впровадження інновацій у виробництво.

В Україні суб'єктами малого підприємництва є фізичні особи-підприємці (далі – ФОП) та юридичні особи – суб'єкти господарювання, у яких середня кількість працівників не перевищує 50 осіб, а чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) не перевищує 8 млн. євро[1]. У 2020 р. кількість суб'єктів малого підприємництва в Україні налічувала 1955,1 тис. одиниць, з них ФОПів – 1599,4 тис. одиниць (табл. 1)