



Алина Сантикова,
аспирант,
Российский экономический университет
им. Г. В. Плеханова



Екатерина Ценина,
к.э.н., доцент
Российский экономический университет
им. Г. В. Плеханова

ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ ЛОГИСТИЧЕСКОЙ СИСТЕМЫ С ПОМОЩЬЮ УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ

Аннотация. В статье рассмотрена оценка эффективности функционирования логистической системы при помощи управления рисками. Проанализированы причины, обуславливающие трудности внедрения новых методов управления. Определена и раскрыта суть основных научных подходов к логистическому управлению. Сделан вывод об эффективности функционирования логистической системы при помощи управления рисками для обеспечения устойчивых конкурентных преимуществ и повышения конкурентоспособности собственной продукции.

Ключевые слова. Логистическая система, логистический риск, процесс управления рисками цепей поставок, методы минимизации рисков.

ANNOTATION. In article discusses the efficiency evaluation of functioning of logistic system by means of risk management. The reasons causing difficulties of implementation of new methods of management are analyzed. The essence of the main scientific approaches to logistic management is determined and disclosed. The conclusion is drawn on efficiency of functioning of logistic system by means of risk management for ensuring steady competitive advantages and increase in competitiveness of company's products.

KEY WORDS. Logistic system, logistical risk, supply chain risk management, risk minimization methods.

Применение логистического подхода в практике хозяйствования позволяет существенно повысить прибыльность и качество сервиса, обеспечить эффективное управление потоковыми процессами в экономических системах предприятий, являясь залогом существенных преимуществ в конкурентной борьбе.

В практике хозяйственной деятельности ежедневно приходится принимать разные решения, в том числе по вопросам логистического управления. Важным условием их принятия является владение наиболее полной и точной информацией о предмете решения и его последствиях. Но, как и другие ресурсы, информация бывает ограничена, поэтому большинство решений принимается в условиях неполной осведомленности и неопределенности внешней среды.

Неопределенность, связанная с возможностью реализации решения, характеризуется понятием «риск» [2, с. 56].

С этой точки зрения учет различных рисков в процессе логистического управления экономическими системами предприятий в современных условиях приобретает особую актуальность и практическую значимость.

Риски существуют на всех этапах цепи производства и доставки товаров в логистической системе. Источниками риска в цепях поставок могут быть доступность товара, удаленность от источников (сырья, товаров), состояние и объем производственных мощностей, изменения в технологиях и на рынке труда, политическая и финансовая нестабильность [6]. Соответственно, возможны такие риски, как хищение и повреждение грузов (в розничной торговле, на производстве), неблагоприятное изменение спроса, срывы и отсутствие поставок.

Согласно теории, управление рисками – процесс принятия и выполнения управленческих решений, кото-

рые минимизируют неблагоприятное влияние на организацию или лицо убытков, вызванных случайными событиями [2, с. 190; 8, с. 70].

Что касается рисков логистической системы предприятия, управлять ими следует с учетом специфических особенностей логистической деятельности и адаптации общепринятых методов и приемов управления в этих специфических условиях. Управление рисками цепей поставок рассматривается как уклонение от угроз и их смягчение равномерным потоком материалов, информации и финансов. Конечная цель управления рисками цепей поставок – обеспечение хорошо спланированной цепи поставок с равномерным и бесперебойным потоком материалов от источников сырья до конечных потребителей [5].

Управление рисками в логистической системе целесообразно осуществлять последовательно, в несколько этапов.

Первый этап – выявление внешних и внутренних рисков исследуемой логистической системы. Конкретной цепи поставок логистической системы или ее звеньев соответствует своя система рисков, которая формируется в зависимости от выполняемых логистических функций (транспортировка, складирование, управление закупками и др.), отраслевой принадлежности, масштаба деятельности (местный, региональный, национальный, международный, глобальный), применяемых технологий, выбранных стратегий развития и ряда других факторов.

При идентификации рисков в логистической системе предприятия прежде всего возникает потребность в выявлении всех видов риска, характерных для этой системы, поэтому целесообразно провести классификацию рисков логистической деятельности с точки зрения причины появления возможного ущерба.

Логистические риски возникают при транспортировке, складировании, грузопереработке, управлении запасами и др. [3, с. 26].

К рискам цепей поставок можно отнести межфункциональные и межорганизационные сбои, возникающие при исполнении логистических функций и операций. Факторами этих рисков могут служить низкая квалификация руководящего персонала, ошибки в работе информационных систем, неточная передача информации и трактовка каких-либо событий. В управлении логистическими системами следует учитывать факторы (причины возникновения рисков), внешние по отношению к логистической системе (природные экологические катаклизмы, забастовки и другие социальные и политические причины).

Для выявления перечисленных рисков можно использовать аудит логистических видов деятельности, SWOT-анализ. В ходе внешнего аудита анализируют ожидания уровня обслуживания потребителей, работу конкурентов, тенденции в отрасли, экономические, политические отношения и другую информацию, относящуюся к выявлению внешних рисков для логистической системы. В ходе внутреннего аудита собирают сведения о выполняемых логистических функциях, технологиях. Анализируют способы выполнения логистических операций, показатели качества обслуживания, структуру логистических расходов, статистику потерь от рисков, т.е. проводят

сбор данных, позволяющих оценить внутренние риски логистической системы предприятия [3].

Однако идентификация рисков не отражает в полной мере уровень их опасности. Для решения этой задачи необходимо оценить величину возможных потерь от рисков и вероятность их появления, поэтому второй этап управления рисками логистической деятельности – их качественная и количественная оценка.

Главная задача качественной оценки заключается в измерении параметров риска математическим путем с помощью теории вероятностей и закона больших чисел на основе статистических данных [2, с.11]. Она подразумевает количественную оценку величины последующего ущерба – размера убытков, а также вероятности наступления рисков. На этом этапе можно применять следующие методы оценки рисков: статистический метод, метод экспертных оценок, аналитический метод и др.

Оценка рисков предусматривает анализ влияния факторов риска на его исход, а также величины и частоты риска на показатели логистической деятельности с использованием методов корреляционного, регрессионного, факторного анализов, сценарного планирования, имитационного моделирования.

Если количество альтернатив ограничено, можно использовать метод дерева решений. При выборе оптимального плана многоэтапных действий, где результат каждого последующего зависит от предыдущего, можно применить метод динамического программирования.

Принимая решения по оптимизации логистической системы, следует учитывать риск-аппетит предприятия, т.е. уровень приемлемого риска, на который оно готово пойти при осуществлении деятельности или операций, которые несут в себе риски, а также ограничения по бюджету на управление ими. Так, уменьшение рисков срыва поставок с помощью увеличения уровня запасов будет стоить предприятию ровно столько, на сколько пришлось увеличить издержки на содержание этих дополнительных запасов [6].

При этом надо понимать, что полностью избавиться от риска невозможно. Если после выбора метода управления риском (принятие на себя, перенос или смягчение) результат оценки остаточного риска все-таки превышает

риск-аппетит, необходимо пересмотреть уровень приемлемости данного риска либо выбрать в качестве метода управления избежание, который предполагает отказ от операции и деятельности, несущей в себе как потенциальные выгоды, так и риск.

Концепция управления рисками в цепях поставок предполагает использование стратегических альянсов в цепях поставок, систем электронного снабжения, доставки точно в срок, увеличения координации действий участников и другие технологии, обеспечивающие большую прозрачность и слаженность операций. Возможно, такой подход приведет к росту цен на товары за счет увеличения мер по обеспечению безопасности, но риски цепей поставок будут сокращены [6].

При управлении рисками в логистических системах предприятий необходимо учитывать следующие важные моменты. Первый момент при оценке рисков: понятие «риск» достаточно многогранное, оно зависит от сферы его применения и практики оценки рисков, которая в ней сложилась. Следующими моментами при оценке понятия «риск» являются сложность и многофакторность логистической среды. Сложность логистической системы зависит от количества звеньев – входящих в нее организаций. Организации могут выступать как источниками, так и потребителями логистических объектов, будучи при этом сами перевозчиками или логистическими объектами. Количество и характер взаимоотношений в логистической системе также влияют на сложность логистической системы и количество логистических процессов. Сложность логистической системы не позволяет сделать окончательный вывод о том, как она отреагирует на ошибки работы одной отдельно взятой организации. При этом, как мы отмечали ранее, риски логистической системы могут реализоваться в одной из функциональных областей (снабжение, производство, сбыт) или быть сбоем в материальном, информационном или финансовом потоке [4].

Исследование процессов управления рисками в логистических системах приводит к обязательному командно-экспертному подходу. Для оценки рисков привлекаются специалисты из разных сфер деятельности: менеджеры, экономисты, математики, программисты, страхователи

и т.п. Они оценивают сущность понятия «риск» в соответствии с опытом собственной деятельности и профессиональной компетенции. При этом в подходах к рискам необходимо достичь однозначности.

Еще один важный момент, который необходимо отметить: в ходе функционирования логистической системы каждое звено заинтересовано в получении прибыли и сокращении расходов. В силу этого управление рисками отходит на второй план и становится востребованным только после их наступления, и тогда затраты на борьбу с их последствиями сопоставимы с прибылью.

Согласно общим рекомендациям по улучшению процесса управления рисками логистической деятельности следует отметить следующие:

1) *стратегическое мышление*. Еще на первом этапе идентификации рисков нужно исходить из стратегических целей и миссии предприятия. Неправильная оценка глобальных рисков приводит к ошибкам при принятии управленческих решений любого уровня. Если нет правильной стратегии, будут неверно оценены глобальные риски. Верно и обратное: без осознания реальных рисков, которым подвержена деятельность, невозможно сформулировать правильную стратегию [1];

2) *составление портфеля рисков*. Специалисты по логистике и управлению рисками регулярно ведут тесную работу со своими коллегами из отделов закупок, транспорта и других. Решение вопросов, связанных с уменьшением сложных рисков, требует глубокого сотрудничества. Изучение портфеля рисков в целом предполагает учет степени взаимосвязи между рисками. В большинстве случаев полная информация о ней отсутствует (например, известно, что риски в портфеле коррелированы, но неясно, каким образом и какова природа взаимосвязи). Комплексное представление о совокупности рисков обеспечит единую точку зрения на риски предприятия, а значит, определит особенности его политики по управлению ими [7, с. 57; 5];

3) *разработка оптимального соотношения рисков*. Эксперты сходятся во мнении, что есть верные и неправильные подходы к управлению рисками. Следует представлять расходы и риски как две переменные в континууме: уменьшение одной составляющей

часто происходит за счет увеличения другой. Производственно-логистическая цепь становится более нестабильной, если компания фокусирует свое внимание только на уменьшении расходов, как в ситуации с поиском дешевой рабочей силы по всему миру без оглядки на множество рисков, которые могут возникнуть в результате такого подхода. Соответствующим способом работы с затратами можно назвать тот, при котором расходы не были бы все время в центре внимания [9]. В стратегии риск-менеджмента следует придерживаться правила: максимум выигрыша, оптимальные вероятности и колебания результата, а также сочетание выигрыша и величины риска [8, с. 71];

4) *управление риском должно представлять динамический процесс*. Это означает, что сбор данных и анализ рисков, а также выработка, претворение в жизнь и пересмотр решений о реализации тех или иных методов управления рисками должны происходить постоянно и быть частью общей процедуры управления бизнесом [7, с. 58];

5) *учет рисков, которым невозможно дать количественную оценку*. На сегодняшний день большинство предприятий не имеет надлежащих методов оценки риска, часто отсутствует статистическая база. Управление различными рисками осуществляется независимо, без учета совместимости рисков.

Вывод

Любая деловая активность рискованна, но каждый, кто связывает риск исключительно с опасностью или возможностью убытков, теряет из виду важнейший аспект – благоприятную возможность. Учет рисков при управлении логистическими системами предприятий позволяет обеспечить гибкость этих систем, адаптацию к меняющимся рыночным условиям и наиболее эффективно использовать новые методы и технологии управления.

Исходя из объективности существования рисков логистической деятельности и необходимости обеспечения рационального управления имеет смысл применять алгоритм управления рисками в логистической системе предприятия, который включает этапы идентификации рисков, их качественную и количественную оценку, оценку приемлемости риска и избежание неприемлемых логистических рисков.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Евстафьев И. Н. Тотальный риск-менеджмент. – М.: Эксмо, 2008.
2. Иванов А. А., Олейников С. Я., Бочаров С. А. Риск-менеджмент: учебно-методический комплекс. – ЕАОИ. – 193 с.
3. Плетнева Н. Г. Управление рисками в логистике: учебное пособие. – СПб.: Изд-во СПбГЭУ, 2014. – 124 с.
4. Ценина Е. В. Определение и концепция рисков логистических систем // Повышение эффективности маркетинговой, логистической и коммерческой деятельности в инновационной экономике. Научная сессия профессорско-преподавательского состава, научных сотрудников и аспирантов по итогам НИР 2011 г. Март-апрель 2012 г.: сборник докладов / под общ. редакцией профессора Г. Л. Багиева. – СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 2012. – С. 260–263.
5. Ценина Е. В., Ценина Т. Т. Цели и подходы к управлению рисками цепей поставок // Всероссийский научно-практический симпозиум молодых ученых и специалистов «Экономика России: реальность и вызовы времени». 21 декабря 2012 г.: материалы симпозиума. – СПб.: Изд-во ИМЦ «НВШ-СПб», 2012. – С. 351–353.
6. Ценина Т. Т., Ценина Е. В., Процесс управления риском в цепях поставок // Коммерция и маркетинг в инновационном развитии России. Научная сессия профессорско-преподавательского состава, научных сотрудников и аспирантов по итогам НИР 2012 г. Март-апрель 2013 г. Факультет коммерции и маркетинга: сборник докладов / под редакцией д-ра экон. наук Г. Л. Багиева – СПб.: Изд-во СПбГЭУ, 2013. – С. 70–73.
7. Чернова Г. В., Кудрявцев А. А. Управление рисками: учебное пособие. – М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2003. – 160 с.
8. Шапкин А. С., Шапкин В. А. Теория риска и моделирование рисков: учебник. – М.: ИТК «Дашков и К», 2005. – 880 с.
9. Stauffer D. Supply Chain Risk: Deal With It. 2003. Электронный ресурс: URL: <http://hbswk.hbs.edu/item/supply-chain-risk-deal-with-it>.