

Умирзакова Динара Калдыбековна  
Алматы Менеджмент Университет  
МП-2-О-Р-Лог-1401 (2 г.о.)  
г.Алматы

Научный руководитель:  
Ахметжанова А.Х., к.э.н., доцент

### **Система управления рисками в логистике закупок**

При снабжении предприятий необходимыми материальными ресурсами в нужное время и в обоснованных объемах, которые требуются для эффективного функционирования его деятельности, материальный поток подвергается множеству воздействий в следствии логистических и технологических операций.

Общее количество операций в логистической деятельности возрастает в несколько раз, как следствие возрастает количество возникновения рисков различных по своей сущности, по месту происхождения и характеру различаемые как логистические.

Определенные виды отличительных рисков имеются в различных функциональных сферах деятельности предприятия. В логистической деятельности закупок присуще, помимо выше перечисленных рисков, возникновения специфических видов рисков рассматриваемые как логистические. Определение, идентификация и оценка видов рисков и т.д., которые могут иметь место возникновения при прохождении материальных потоков в снабжении, входят в решение ряда вопросов системы управления рисками направленных на снижение их величины, сокращение видов и уменьшению издержек[1].

Для разработки эффективной системы управления рисками в логистике закупок следует изучить само определение риска, его сущность, факторы и источники возникновения рисков ситуаций. В настоящее время существует огромное количество трактовок,

характеризующее определение риска, это связано с тем, что данная область малоизученная, рискованные ситуации сами по себе сложные по структуре, и меры которые нужно разработать по борьбе и минимизацией рисков, сопряжены с определенными трудностями. Неопределенность условий возникновения и трактовок обуславливает возможность появления различных определений, объясняющих понятие риска со многих точек зрения.

С точки зрения логистических рисков, риск – это возникновение неблагоприятного положения или вероятность наступления неудачного исхода в результате логистической деятельности, влекущего за собой возникновение ущерба.

Возможность появления неблагоприятной ситуации не единственное следствие, которое приводит к возникновению риска в логистике, помимо этого существует ряд различных источников возникновения риска, к которым относят состояние внешней и внутренней логистической обстановки, характеризуемые разнообразными обстоятельствами или определенными ситуациями, такими как неопределенность, случайность, противодействие (рисунок 1).

Неопределенность – это обстоятельства события, различные состояния которые прогнозируются или планируются заранее, но которые нельзя установить, в какой степени или мере они значительно окажут действия на итоговые показатели логистической деятельности.

Случайность – состояние, обстоятельства, события, поддающиеся прогнозу заранее, но невозможно установить, насколько они существенно будут влиять на итоговые показатели логистической деятельности.

Противодействие – сознательное сопротивление событиям, обстоятельствам и участникам логистической деятельности: действие конкурентов, а также действия опосредственных участников логистической каналов.

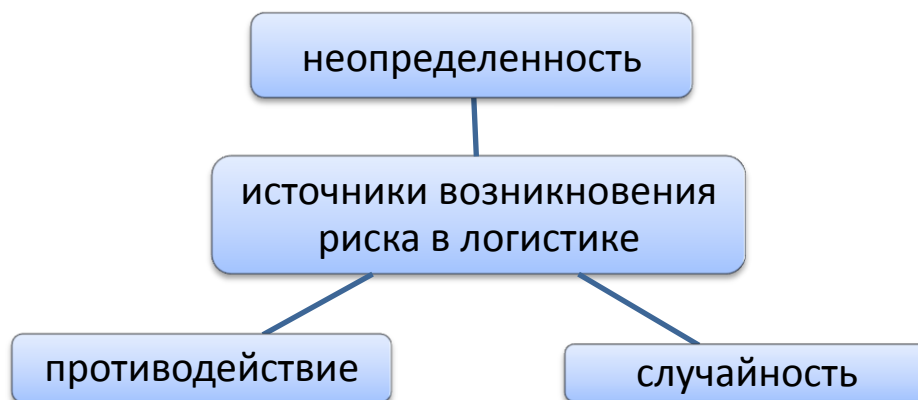


Рисунок 1. Источники возникновения риска в логистике

Для определения и распределения рисков на определенные виды выделяемые по характерным признакам и показателей в вопросах необходимых достижения поставленных целях существует необходимость классификации рисков.

Важность научно- подтвержденной классификация риска в будущем дает нам возможность более точно определить место каждого риска в логистической системе. Рассмотрение рисков позволяет определить нечто общее, что их систематизирует по определенным показателям, подбирается рациональный метод для проведения анализа, оценки и принятия решений в управлении рисками.

Рассмотрим некоторые виды классификации логистических рисков. Один из видов классификации это по признаку места образования рисков логистической деятельности выделяют внешние и внутренние признаки факторов риска. Внешние факторы риска, вызывается причинами, не связанными напрямую с деятельностью самого предприятия. Природа их возникновения кроются во внешней по отношению к рассматриваемой системе среде. Этот риск имеет место быть при переменах различных стадий экономического цикла, колебаний состояние рынка, и в ряде других событий и случаев, на которые в своей деятельности предприятие не имеет влияние[2].

Причиной возникновения внутренних факторов риска, обуславливается логистической деятельностью в рамках самого предприятия, и зачастую бывает связана с некавалифицированным менеджментом принимающие управленческие решения в логистике, ненадежностью взаимодействующих партнёров и многими другими факторами, негативные последствия которых в большинстве случаев можно предупредить и устранить и за счёт эффективной системы управления рисками (рисунок 2).



Рисунок 2. Факторы риска по месту образования в логистике

Выделяют также виды рисков по возможности страхования: страхуемые и нестрахуемые. Часто встречающиеся риски в логистике это страхуемые они могут быть оценены с помощью наступления страхового случая, подаются количественному определению страхованию предприятиями, которые принимают на себя риск страхователей.

К видам нестрахуемых рисков относятся форс-мажорные риски, оценку их уровня сделать невозможно, характеризуются они масштабными рисками, которые никто не готов принять на себя (рисунок 3).

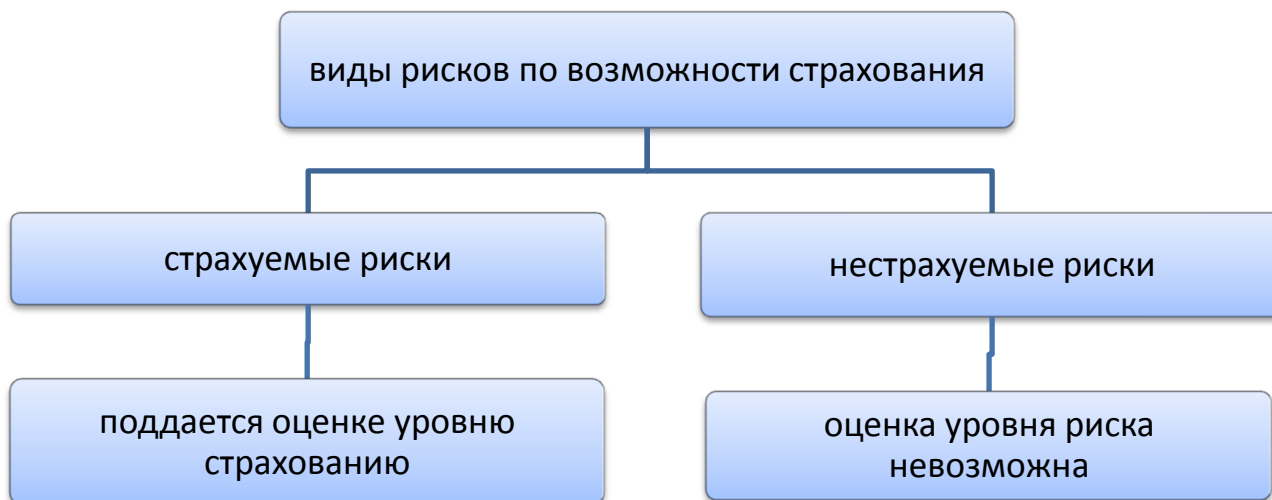


Рисунок 3. Факторы риска по месту образования в логистике

Классифицируются риски в зависимости от события и подразделяются на чистые и спекулятивные.

Характеристика чистых рисков рассматривается возможностью получения отрицательного или нулевого результата. К этим рискам, как правило, относят следующие виды рисков: природно-естественные, экологические, политические, транспортные и т. д.

Сущность спекулятивных рисков выражаются в определенной возможности получения как положительного, так и отрицательного результата [2]. К этим рискам относятся финансовые риски, инвестиционные риски и риск предпринимателя (рисунок 4).

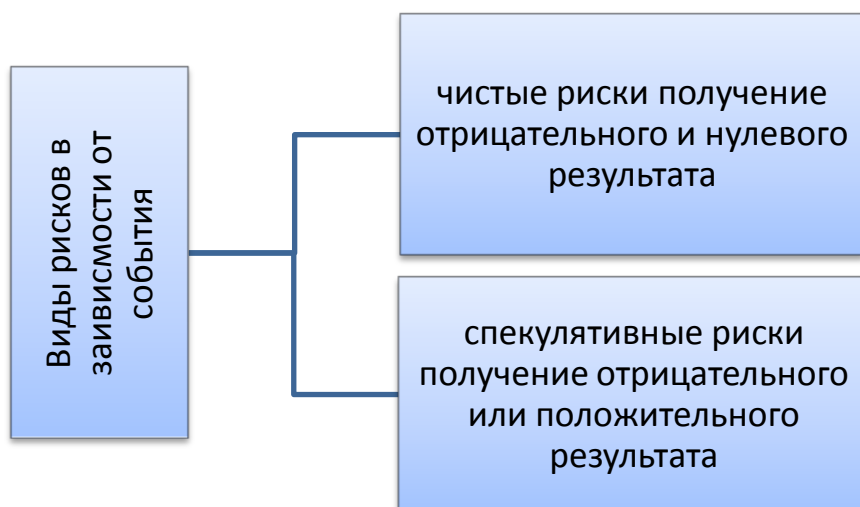


Рисунок 4. Факторы риска по месту образования в логистике

Если принимать во внимание предприятие по отношению к поставщику как покупателя, то в деятельности закупок имеет место возникновения риск

потребителя/покупателя, который характеризуется риском приемки партии продукции, в которой доля дефектных изделий является неприемлемой. Осуществляя процессы деятельности закупок предприятие может столкнуться с определенными видами рисков:

- срыв поставки товара;
- нарушение времени поставки по вине поставщика;
- нарушение сроков поставки по вине транспортной компании;
- утрата или повреждение товара;
- неполное количество заказанных товаров;
- некачественный товар;
- пересортица товара;
- нарушение комплектности сложных товаров;
- повышение цен на товары у поставщиков;
- задержка товаров по вине государственных органов;
- естественная убыль во время поставки;
- изменение качества товара в процессе поставки;
- не возмещение убытков;
- нерациональный закуп товаров;
- форс-мажорные риски;
- неисправность технических средств;
- нарушений технологий транспортировки;
- нарушение технологий погрузки- разгрузки;
- невыполнение финансовых обязательств;
- несоблюдение условий договора.

Риски в деятельности закупок также могут быть связаны с качеством приобретаемых товаров, величиной затрат, также они могут быть вызваны новыми технологиями, социальными факторами, приоритетностью потребительских свойств товаров и уровнем удовлетворения базовых потребностей потребителей, насыщенностью и дифференцированностью потребностей, усилением конкуренции. Зачастую риски могут быть обусловлены и нереальностью поставленных целей, просчетами в менеджменте[3].

Резюмируя выше, риск это повсеместное явление, которая присуще любой динамической системе, в том числе и логистической. В функционировании деятельности закупок предприятия источниками возникновения рисков являются все действия направленные на приобретение необходимых материальных ресурсов, направленные на обеспечение необходимого уровня надежности, качества и срочности входящего материального потока.

Для эффективного управления рисками в логистике закупок необходимо создание и внедрение системы управления рисками.

Система управления рисками это совокупность приемов, методов, функций и этапов процесса логистического цикла снабжения, эффективное использование позволит предупредить или сократить риски до минимального уровня и обеспечить стабильное функционирование и развитие логистической деятельности.

Система управления рисками в логистической деятельности закупок, как и любая другая деятельность управления, ставит свои цели, задачи, методы и субъект, объект управления, свои функции – прогнозирование и планирование факторов риска, организация управлением риском, регулирование, координация и контроль риска, которые в совокупности характеризует структуру системы управления рисками логистической деятельности закупок. Приемы и методы, которые необходимо использовать для создания и организации системы управления рисками логистической деятельности закупок, можно соединить в три группы – методы направленные на выявление рисков, методы необходимые для проведения оценки рисков и методы направленные на эффективное снижение рисков логистической деятельности закупок (рисунок 5).

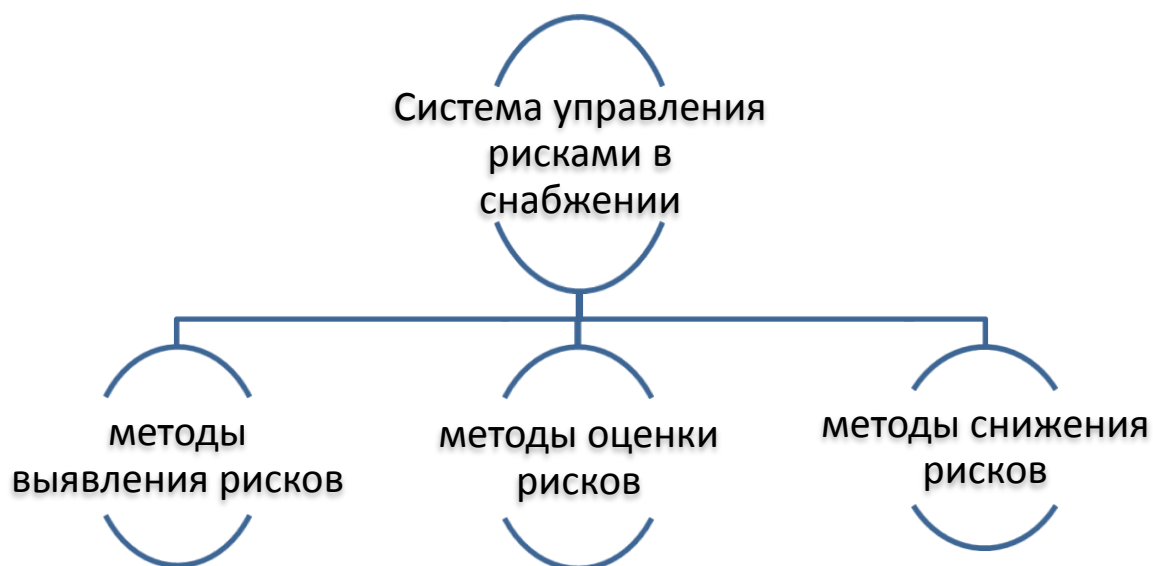


Рисунок 5. Структура системы управления рисками в снабжении

Систему управление риском можно представить из двух подсистем: управляемой подсистемы (объекта управления) и управляющей подсистемы (субъекта управления).

Объектом в системе управления рисками будет являться риск, субъектом управления в системе управления риском является менеджер по логистике, который применяя методы управления, проводит определенное воздействие на объект управления. Цель в системе управления рисками в логистической деятельности закупок — повышение надежности и качества функционирования процессов закупок посредством обеспечения защиты от реализации рисков.

Для осуществления оценки рисков наиболее подходящими являются применение следующих методов оценки риска в логистике закупок: статистический метод; метод анализа целесообразности затрат; метод экспертных оценок; аналитический метод; метод использования аналогов.

Задача системы управления рисками в снабженческой деятельности, который характеризуется как пошаговый процесс, снижение или возмещение ущерба для управляемого объекта при возникновении неблагоприятных ситуаций. Процесс может быть реализован при наличии требуемой информации между субъектом и объектом управления в системе рисков. Необходимым условием является наличие современного программного обеспечения, в которые будут входить специальные информационные логистические программные продукты, которые позволят получать оперативно сведения такие, как: наличие и величина спроса на товары, платежеспособности и финансовой устойчивости предприятия, потребителей, конкурентов, и опираясь на основе анализа – возможности того или иного страхового случая, ситуации.

Задачи решаемые системой управления рисками, на время обычно, исключают из сферы деятельности закупок менеджеров по логистике до поры возникновения рисков ситуаций, затраты на предотвращения которого обычно сопоставляются с прибылью за определенное значимое время.

В логистике закупок для эффективной работы с рисками предлагается создание и внедрение алгоритма системы управления рисками в снабжении. Алгоритм системы управления рисками в логистике закупок предполагает наличие пяти этапов, необходимых для эффективного функционирования [6]. Пять этапов, которые содержит алгоритм, зависят друг от друга, так как результат, полученный на одном из этапов, могут привести к потребности изменений последующих этапов.

Первым этапом алгоритма для создания и внедрения системы управления рисками в логистике закупок представлен анализом риска с помощью SWOT-анализа. Этот этап направлен на выявление рисков, изучение и рассмотрение их специфики, выделение отличительных черт их реализации, включает изучение и определение размера экономического ущерба, а также изменение рисков в периоде, степень взаимосвязанности между ними и выявление факторов, оказавших влияющих на них.

Второй этап направлен на выделение наиболее значимых рисков с применением экспертного метода менеджерами по снабжению реализуемый путем ранжирования рисков, упорядочения оцениваемых объектов риска их рассмотрение и исследования в очередности возрастания или убывания их качественных признаков основанных на специальных документов.

Третий этап включает в себя определения рейтингов рисков с применением шкалы оценки рисков.

Четвертый этап алгоритма системы управления рисками характеризуется выбором инструментов снижения с помощью применения разработанной модели определения методов управления рисками. На этом этапе немаловажным подходом для принятия решений о выборе инструментов снижения заключается в том, что согласно положению результативности системы управления рисками подобранные методы должны использоваться не для любых рисков, а в первую очередь, что касается тех, неблагоприятный результат которых может привести в наибольшей степени заметному влиянию на снабженческую деятельность предприятия.

Последний этап включает в себя внедрение и корректировку внедрения системы управления рисками в логистике закупок, который позволит обеспечить обратную связь в рассматриваемой системе. Этот этап имеет важность, так как именно он поможет обеспечить гибкость и адаптивность системы управления рисками, а также устойчивость системы управления рисками в логистике[4].



Рисунок 6. Структура системы управления рисками в снабжении

В настоящих условиях функционирования деятельности закупочного алгоритма разработки и внедрения системы управления рисками на предприятиях необходимо иметь четкую

иерархическую структуру с необходимостью ее корректировки по результатам осуществления комплекса мероприятий по снижению рисков при этом нужно учитывать изменение факторов воздействия. Разработка и реализация алгоритма поможет предприятию оптимизировать систему общего управления логистическими процессами.

В теории риска приводятся четыре основных метода управления риском: устранение, предотвращение риска; уменьшение неблагоприятного влияния факторов на деятельность предприятия; передача риска; а также перераспределение риска.

В логистике закупок можно отметить следующие виды перераспределения рисков:

- управление рисками на основе перераспределения доли участия субъектов закупок;
- управление рисками за счет привлечения партнеров в объеме понятии чистых рисков;

- управление рисками на основе диверсификации;

- управление рисками на основе страхования[5].

Страховые компании, являются самостоятельными субъектами рынка, выполняя свои задачи, они становятся определенной частью институциональных логистических инфраструктур. В соответствии договору страхования, страхователь выплачивает так называемые страховые премии страховщику, страховщик компенсирует ущерб, в случае возникновения страхового случая. Надо принимать во внимание, что ни какая страховая компенсация не в состоянии полностью возместить ущерб, вызванный тем или иным риском, т.к. кроме чистого, неизбежен и косвенный ущерб. Страховой компенсации в действительности недостаточно для полного устранения ущерба. И в связи с этим задача логистов состоит в недопущении наступления страхового случая. Из этого следует что в системе страхования, целью которой будет обеспечение высокой надежности функционирования логистической системы закупок, центральное место будет занимать управление.

Управление рисками в логистике закупок – непростая многосторонняя задача. Важным шагом в процессе разработки и реализации совокупной системы мероприятий будет являться создание на предприятии организационной структуры управления рисками в логистике закупок, а также упорядочивание процесса заключения договоренностей существенно влияет на снижение уровня риска во взаимодействии с контрагентами.

В управлении рисками в снабженческой деятельности можно выделить основные практические шаги:

- оптимизация организационной структуры службы логистики закупок в соответствии с организационной структурой предприятия;

- построение информационной логистической системы предприятия для взаимодействия, координации и проведения операций со всеми участниками цепи снабжения;

- усовершенствование обработки информационных потоков как стратегического фактора в управлении рисками

- разработка и внедрение системы управления рисками в логистике закупок.

Система управления рисками становится необходимым для службы закупок предприятия, а в силу того, что снабжение – это первая подсистема, которая принимает на себя материальный поток, от которой зависит надежная поставка материалов необходимого качества, нужного объема, в необходимое время, от надежного поставщика, с высоким уровнем сервиса и по приемлемой цене.

Разработка и внедрение алгоритма системы управления рисками в деятельности закупок, позволит принять обоснованное оптимальное решение в ситуациях возникновения рисков. Менеджерам отдела снабжения необходимо эффективно организовывать процесс функционирования логистической системы снабжения с учетом возможных рисков и минимизировать возможность их возникновения.

**Источники:**

1. Афанасенко И., Борисова В., Логистика снабжения, Издательство: Питер, 2010 г., сс230-233.
2. Б. А. Аникин, Т. А. Родкина, В. А., Логистика и управление цепями поставок. Теория и практика. Управление цепями поставок, Издательство: Проспект, 2015 г., сс 170-175.
3. Афанасенко И.Д., Борисова В.В. Практикум по логистике снабжения, Издательство СПбГУЭФ, 2011г., сс 141-143.
4. Короленко Н. В. Управление рисками логистической системы предприятия: теоритические аспекты, журнал № 10 «Эффективная экономика» выпуск 2013 г.
5. Бродецкий Г.Л. Управление рисками в логистике, Издательский центр: Академия, 2010 г., сс 111-116 сс.