

УДК 005.334:66.03

УПРАВЛЕНИЕ ЛОГИСТИЧЕСКИМИ РИСКАМИ НА ОАО «НАФТАН»

Д.А. СТЕПУЛЁНОК

(Научный руководитель: Я.В. ПОТОЯЛО)

Приводится определение и оценка логистических рисков на ОАО «Нафтан» при внедрении комплексного агентирования для повышения эффективности деятельности предприятия. Также выделяются меры по минимизации наиболее опасных рисков.

Развитие рыночных отношений обусловили необходимость создания новых принципов управления крупными производственными комплексами (КПК). Актуальность этой проблемы объясняется в числе прочих причин тем, что КПК нацелены на изготовление необходимых для экономики сложных, наукоемких и ресурсоемких технических систем. Устойчивое, сбалансированное развитие экономики Республики Беларусь зависит в значительной степени от эффективного функционирования КПК. Гибкое, ориентированное на потребителя, производство требует внедрения не менее гибкого управления на предприятиях. Логистика – важная деятельность, которая открывает широкие возможности для применения человеческих и материальных ресурсов, влияющих на национальную экономику. Логистическое управление в значительной мере оказывает воздействие на состояние финансово-экономического и правового обеспечения в условиях рыночной экономики. Логистика оказывает существенное воздействие на развитие рыночных отношений:

- развивается конкуренция продукции и сервиса;
- снижаются затраты на товародвижение, т.е. на заготовку, складирование, разгрузку и отправку продукции;
- рационально используются ресурсы;
- эффективно функционируют отрасли производственной инфраструктуры.

Работа нефтеперерабатывающей отрасли имеет стратегическое значение для страны, поскольку во многом определяет ее энергетическую безопасность. Кроме того, эта отрасль приносит и немалую долю экспортной валютной выручки, укрепляя финансовую стабильность республики. Крупнейшим в Европе является ОАО «Нафтан», установленная мощность которого достигает 25 млн. т в год, завод выпускает более 75 наименований продукции [1]. Рассмотрим рекомендации по совершенствованию логистической деятельности на предприятиях такого рода на примере ОАО «Нафтан».

Проанализировав деятельность службы логистики на предприятии можно выделить ряд проблем:

- негативное отношение к службе логистики со стороны подразделений предприятия;
- отсутствие рациональной организационной структуры службы логистики;
- недостаточная функциональная и организационная гибкость службы логистики предприятия.

Если сравнить логистическую систему ОАО «Нафтан» с соответствующей системой более крупного и успешного предприятия, ПАО «Газпром», то необходимо обратить внимание на комплексность и системность управления (рис. 1).



Рисунок 1. – Схема логистической системы предприятия ПАО «Газпром»

Комплексная логистика — системный подход к организации всего цикла жизни товара и связанных с ним мероприятий в период от момента производства его комплектующих до момента потребления. Это эффективная система управления материальными, информационными и финансовыми потоками. Внедрение комплексной логистики на предприятие прямым образом связана с внедрением логистического оператора. Цель логистического оператора — обеспечить бесперебойность и ускорение цикла обслуживания заказа.

Комплексное агентирование включает в себя логистическое, таможенное, страховое, контрактное и финансовое агентирование.

Логистическое агентирование — это построение оптимальной цепи поставки, обработка и хранение комплектующих и товаров на складах, организация транспортировки в международном пространстве.

Таможенное агентирование — мероприятия по выбору пункта таможенного оформления, сбор и подготовка документов, заблаговременное декларирование товаров до их прихода на пункт таможенного контроля, взаимодействие с таможенными органами в процессе оформления товаров.

Страховое агентирование — включает определение оптимального соотношения страховой премии, страховой суммы и рисков, выбор страхового партнера, оформление документов, страховое сопровождение груза в течение всего цикла поставки, достоверную оценку ущерба, если таковой возник, организацию страховой выплаты.

Контрактное агентирование — специальный продукт, индивидуально разработанный для решения комплекса задач клиента по логистическому обеспечению бизнеса.

Финансовое агентирование — специальные финансовые инструменты или их комплекс, позволяющие оптимизировать международные финансовые потоки, связанные функциональным циклом товара [2].

Комплексное агентирование относит риски и ответственность, возникающие в связи с исполнением поручений клиента на счет агента — единого центра ответственности системы комплексного агентирования.

Клиент получает существенное снижение рисков, финансовое, логистическое и организационное обеспечение для роста общего количества отгрузок, что значительно увеличивает итоговый объем выручки, положительным образом влияет на абсолютные и относительные показатели деятельности.

Таким образом, внедрение комплексного агентирования окажет существенную пользу и белорусским предприятиям. Однако это внедрение сопровождается совокупностью рисков.

Основными рисками являются:

- ликвидные риски несвоевременной оплаты товаров и услуг;
- кредитные риски неплатежеспособности дебиторов;
- процентные риски резкого изменения стоимости кредитных ресурсов;
- валютные риски, связанные с неблагоприятным изменением курсов валют;
- ценовые риски, связанные с неблагоприятным изменением ценовых индексов;
- операционные риски, вызванные ошибками или несовершенством процессов в организации, недостаточной квалификацией персонала или неблагоприятными внешними событиями [3].

Для минимизации отдельных рисков необходим их тщательный анализ. Анализ риска — это попытка выразить в количественных показателях вероятность того, что данный набор прибылей (выгод) будет получен. Для количественного определения риска можно рассчитать вероятность получения потока денежной наличности. Этот расчет может основываться на предыдущем опыте выполнения аналогичных проектов или отражать личное суждение о связанном с проектом риске.

Диапазон вероятности от 0 до 1 делится на три группы:

- от 0 до 0,2 — маловероятно;
- от 0,21 до 0,65 — вероятно;
- свыше 0,65 — весьма вероятно.

В таблице приведена оценка выделенных рисков, связанных с внедрением логистического провайдера.

В зону самых опасных рисков попадают ликвидные риски несвоевременной оплаты товаров и услуг, а также операционные риски, вызванные ошибками или несовершенством процессов в организации. По данным таблицы построим карту рисков (рис. 2).

На карте рисков видно, что наиболее опасными для организации рисками являются ликвидные риски несвоевременной оплаты товаров и услуг, операционные риски, вызванные ошибками или несовершенством процессов в организации, а также ошибками или недостаточной квалификацией персонала, рост себестоимости производства продукции.

Таблица. – Оценка выделенных логистических рисков

№	Описание риска	Вероятность возникновения			Степень опасности потерь		
		Мало-вероятно	Вероятно	Весьма вероятно	Неопас-ный	Допус-тимый	Опасный
Внешние факторы риска							
1	Ликвидные риски несвоевременной оплаты товаров и услуг			+			+
2	Кредитные риски неплатежеспособности дебиторов	+					+
3	Процентные риски резкого изменения стоимости кредитных ресурсов		+			+	
4	Валютные риски, связанные с неблагоприятным изменением курсов валют		+		+		
5	Ценовые риски, связанные с неблагоприятным изменением ценовых индексов	+				+	
6	Рост цен на сырье и материалы		+			+	
Внутренние факторы риска							
7	Операционные риски, вызванные ошибками или несовершенством процессов в организации			+			+
8	Операционные риски, вызванные ошибками или недостаточной квалификацией персонала		+				+
9	Рост запасов	+				+	
10	Рост себестоимости производства продукции		+				+
11	Снижение качества продукции	+					+

Разработка мер по снижению риска предполагает разработку мероприятий, направленных на снижение вероятности возможного риска, исключение или попытку его избежать, а также уменьшение серьезности риска в случае его наступления.

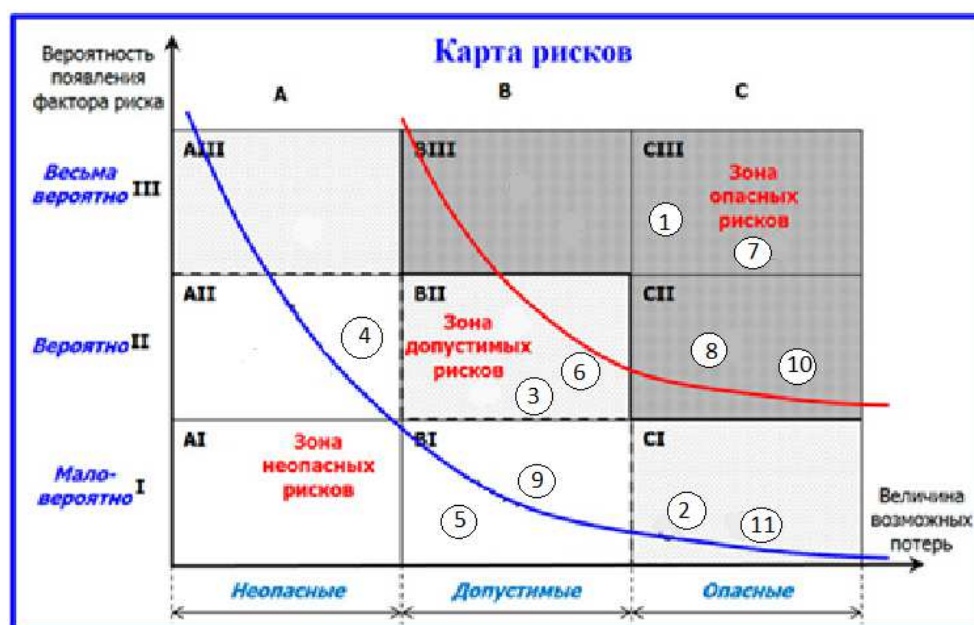


Рисунок 2. – Карта рисков

Ликвидные риски несвоевременной оплаты товаров и услуг могут быть минимизированы путем использования факторинга. Факторинг является одним из способов передачи контроля за риском. Передавая такое направление деятельности, как взыскание дебиторской задолженности с покупателей банку, организация передаст ему и кредитные риски, связанные с возможной неплатежеспособностью покупателей.

Операционные риски, вызванные ошибками или несовершенством процессов в организации, минимизируются внедрением системы качества. Современная система качества охватывает маркетинг, поиск и изучение рынка, материально-техническое снабжение, закупку и формирование запасов сырья, транспортировку товаров с учетом обеспечения их качества, реализацию товаров и предоставление услуг, гарантийные обязательства. Кроме того, эта система включает управление персоналом, развитие взаимовыгодных партнерских отношений по всей цепи поставки с активным воздействием на все процессы, обратной связью и формированием четких целей и требований. При наличии системы качества в организации сокращаются общие затраты на качество, улучшается оперативность управления, эффективнее удовлетворяются запросы покупателей, следовательно, повышается объем реализации и размер прибыли, достигается финансовая устойчивость и конкурентоспособность предприятия. Более того, организации с высоким уровнем работ по управлению качеством являются более инвестиционно привлекательными.

Для снижения риска повышения себестоимости продукции необходим анализ затрат, построенный на сравнении с затратами аналогичных предприятий, анализ выбранных поставщиков сырья (надежность, доступность, возможность альтернативы), прогноза стоимости сырья.

Таким образом, снизить уровень риска можно путем организации эффективной работы подразделений организации, а также путем оптимального внедрения логистического провайдера. Именно от того, как организована работа каждой службы, как выполняет свои обязанности персонал организации, от принятия эффективных решений в ситуации риска каждой службой зависят конечные результаты деятельности организации. Эффективная деятельность каждого подразделения в совокупности дает наилучший результат деятельности всего объекта. Поэтому, чтобы снизить риск в целом по организации, необходимо постараться снизить его на каждом из участков. Наличие достаточно полной и должным образом структурированной информации о рисках является основой для выработки эффективных мер по управлению ими.

ЛИТЕРАТУРА

1. Костюченко, Е.А. Конкурентные преимущества инновационного производства на ОАО «Нафтан» / Е.А. Костюченко // Экон. науки. Инновации в экономике. – № 25. – 2008. – С. 14–17.
2. Комплексная логистика [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://ru.wikipedia.org/>. – Дата доступа: 15.02.2017.
3. Комплексное агентирование [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://forexaw.com/>. – Дата доступа: 15.02.2017.