

УДК 005.334

## УПРАВЛЕНИЕ РИСКАМИ ПО ФУНКЦИОНАЛЬНЫМ ОБЛАСТЯМ ЛОГИСТИКИ

Д.А. СТЕПУЛЁНОК

(Научный руководитель: Я.В. ПОТОЯЛО)

Приведено понятие логистического риска, классифицированы риски функциональных областей логистики, определены способы минимизации основных логистических рисков по функциональным областям. Также выделяется область, подверженная наибольшему риску.

В процессе обслуживания товары испытывают множество воздействий, которые прежде всего связаны с производственно-технологическими операциями. Конечно, при увеличении количества таких операций, возрастает и процент логистических рисков, которые совершенно разнообразны по своей природе. В каждой функциональной сфере бизнеса есть собственный «набор» специфических рисков, но в логистической системе, кроме традиционного набора, возникают особые логистические виды рисков.

Само слово «риск» означает вероятность наступления события, влекущего возникновение ущерба.

Основными причинами возникновения риска являются три фактора внешней среды, определяемые различными обстоятельствами: неопределенность, случайность, противодействие, с которыми необходимо считаться, предвидеть, планировать и – если возможно – снижать, уменьшать и предотвращать [1].

Логистическими рисками являются возможности наступления таких событий после принятых решений, в результате которых компания теряет полностью или частично свои материальные ресурсы, продукцию, товар, их потребительские качества, несет дополнительные логистические расходы. Логистическая система отличается своей открытостью, как минимум, на «две стороны» рыночной среды: в направлении поставщиков и в сторону покупателей. Поэтому риски системы делятся на внутренние и внешние. Управление логистикой не может оказать прямого влияния на внешние риски, в то время как внутренние риски логистики как раз являются предметом менеджмента компании.

Рассмотрим основные риски функциональных областей логистики (таблица 1).

Таблица 1. – Классификация рисков функциональных областей логистики

Область логистики	Риск
Снабжение	Срыв обеспечения плана производства материальными ресурсами
	Срыв программы комплектации производства
	Нестабильность входных цен на материальные ресурсы
	Несвоевременность поставки материальных ресурсов
Транспортирование	Срыв поставок, недополучение продукции, нарушение сроков
	Увеличение транспортных издержек, срыв финансовых обязательств
	Ущерб в результате погодных условий, включая стихийные бедствия
	Риски, связанные с эксплуатацией технических средств логистической системы
	Утрата груза в результате хищения, пропажи без вести, угона транспорта
	Ущерб окружающей среде при транспортировке груза
	Риск гражданской ответственности, возникшей в связи с ущербом при транспортировке груза
Хранение	Превышение объема хранения и нарушение производственного ритма
	Утрата (хищение) имущества в складском хозяйстве
	Повреждение или уничтожение ТМЦ в результате поломки систем жизнеобеспечения
	Повреждение или утрата ТМЦ в процессе хранения по неосторожности
	Риск повреждения или уничтожения в результате пожара, стихийных бедствий
Производство	Срыв плана производства из-за необеспеченности мощностями
	Срыв производственной программы из-за поломок
	Срыв производственной программы из-за необеспеченности
	Риск некачественной продукции по логистическим причинам
	Внутризаводские простои из-за срывов в производственной логистике
	Срывы производства из-за технологической необеспеченности
	Некачественные технологические процессы
Сбыт	Падение покупательской способности на рынках
	Срыв продаж из-за изменений сегмента рынка
	Падение сбыта из-за неконкурентоспособности продукции
	Ущерб, связанный с несвоевременной доставкой потребителю
	Замораживание запасов продукции сверх нормативов

Управление рисками оборота материальных ресурсов и товаров построено на тех же методах, что и для других типов угроз: на уклонении, передаче, локализации, распределении и компенсации. Кратко остановим внимание на специальных методах и процедурах минимизации рисков, применяемых в рассматриваемой области менеджмента. К таким методам относятся:

- в направлении избежания рисков – своевременный отказ от ненадежных поставщиков покупателей и посредников;
- в направлении передачи – страхование (особенно для рисков транспортировки и складирования), перекалывание ответственности на поставщиков вплоть до момента получения ТМЦ на складе компании;
- в направлении локализации – применение альтернативных источников закупок сырья, комплектующих изделий и товара, аутсорсинга логистических операций, подключение независимых каналов продвижения и сбыта товаров и продукции;
- в направлении диссипации (рассеивания) – диверсификация бизнес-деятельности, поставок, сбыта, распределение рисков среди участников логистических цепочек, хеджирование (распределение риска во времени);
- в направлении компенсации – стратегическое и тактическое планирование закупок и сбыта, анализ и прогнозирование рыночной обстановки в обоих направлениях, резервирование запасов, мониторинг логистических услуг на внешнем рынке [2].

Для выделенных рисков были разработаны способы их минимизации, которые представлены в таблице 2.

Таблица 2. – Способы минимизации логистических рисков

Наименование логистических подсистем	Риск	Способы минимизации риска
Закупки	Несоответствие цены качеству товара, увеличение затрат в производстве	Функционально-ценовой анализ
		Соблюдение бюджетных ограничений
		Оптимизация (по Парето) условий сделки
Транспортировка	Увеличение транспортных издержек	Оптимизация маршрутов
	Нарушение графика поставок	Диспетчеризация
	Утрата имущества	Охрана имущества, имущественное страхование, страхование ответственности
Складирование и хранение	Иммобилизация материальных ресурсов	Управление запасами
	Утрата (хищение) имущества	Охрана имущества, противопожарные мероприятия, имущественное страхование
Материально-техническое снабжение	Несбалансированность (несоответствие объема поставок потребностям)	Нормирование расхода материальных ресурсов
	Несоответствие по качеству материальных ресурсов	Входной контроль качества
	Ситуации возникновения дефицита, сверхнормативные запасы и неликвиды	Управление производственными запасами, оперативные закупки, поставки «точно в срок»
Внутрипроизводственное движение материальных ресурсов	Нарушение производственного ритма	Управление запасами в незавершенном производстве
		Подготовка материалов к производственному потреблению

Управление риском вполне оправданно считается лучшим способом защиты компании от потерь доходов и прибыли. Принципы управления рисками в логистике основываются на общих подходах к процедурам реагирования и регулирования вероятности проявления угроз. Основные принципы заключаются в следующем:

- управление рисками производится с учетом целевых ориентиров деятельности компании и во взаимосвязи логистики с другими функциями менеджмента;
- отрасль деятельности, рыночный конкурентный уровень, степень развития логистики и ее интеграции в цепочки поставок накладывают ограничения на управленческие решения, связанные с сопутствующими рисками;
- реализация единой политики в отношении взаимосвязанных рисков с учетом их динамического характера.

Касательно рисков функциональных областей логистики, необходимо выделение области, подверженной наиболее опасным рисковым событиям. Опасность заключается в безвозвратной потере финансовых вложений и относительной невозможности минимизации рисков. С этой точки зрения более пристального внимания управленцев требует функциональная область сбыта организации. К моменту сбыта затрачено максимальное количество финансовых и производственных ресурсов. Большинство рисков, связанных с данной областью, являются внешними, т.е. их предотвращение практически не представляется возможным для организации. Внешними также являются риски функциональной области снабжения, однако эта область находится на первом этапе деятельности и требует меньших затрат по нарастающему итогу, нежели область сбыта. Таким образом, самое пристальное внимание управленцев и аналитиков должно быть обращено на деятельность логистической системы организации на этапе сбыта продукции по причине наивысшей опасности рисков событий на ее деятельность.

#### ЛИТЕРАТУРА

1. Логистические риски [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.logists.by/library/view/logisticheskie-riski>. – Дата доступа: 23.09.2017.
2. Классификация рисков [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://projectimo.ru/upravlenie-riskami/logisticheskie-riski.html>. – Дата доступа: 23.09.2017.