

М.М. Мамчин, О.А. Русановська
Національний університет “Львівська політехніка”

ВПЛИВ ЛОГІСТИЧНИХ РИЗИКІВ НА ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ

© Мамчин М.М., Русановська О.А., 2011

Охарактеризовано значення логістики в діяльності підприємства, наведені можливі ризики в логістичних системах, описаний напрям їх дослідження і рекомендації щодо створення системи управління логістичними ризиками підприємства, висвітлена сутність ризик-менеджменту і його значення в діяльності підприємств.

Ключові слова: логістика, ризик, ефективність, підприємство.

M.M. Mamchyn, O.A. Rusanovska
Lviv Polytechnic National University

INFLUENCE OF LOGISTIC RISKS ON INCREASE OF TO EFFICIENCY OF ACTIVITY OF ENTERPRISES

A role of logistic in activity of enterprise is described, resulted possible risks in the logistic systems, described direction of their research and recommendation in relation to creation of control system by logistic risks enterprise, lighted up essence of risk management and his role, in activity of enterprises.

Key words: logistic, risk, efficiency, enterprise.

Постановка проблеми. Сьогодні комерційні відносини формуються в умовах жорсткої конкуренції, невизначеності і нестійкості ринкового середовища. Для того, щоб досягти успіху в підприємницькій діяльності, вже недостатньо використовувати лише маркетингові підходи, потрібно застосовувати сучасні високоефективні способи і методи управління потоковими процесами. Найпрогресивнішим науково-прикладним напрямом у цій галузі є логістика.

Зацікавленість, що збільшується з боку підприємців до логістики, зумовлена потенційними можливостями підвищення ефективності функціонування матеріалопровідних систем. Практика показує, що компанії, які використовують логістику досягли переваги перед конкурентами і значно збільшили прибуток за рахунок зниження витрат, пов'язаних із скороченням виробничих витрат в галузі ресурсного потенціалу [2]. Підрахунки фахівців показали, що скорочення логістичних витрат на 1% еквівалентне близько 10% збільшення обсягів продажу. Судячи з наведених показників, можемо без сумніву стверджувати про важливість правильної, компетентної, освіченої організації логістичних процесів підприємства.

Однак зазначимо, що логістична система перебуває під впливом ризиків, які супроводжують функціонування будь-якого ринкового суб'єкта.

Під логістичним ризиком розуміють небезпеку виникнення затримки в роботі ланцюга постачання, зрив постачання або порушення в роботі однієї або декількох ланок ланцюга.

До найпоширеніших ризиків належать логістичні ризики, пов'язані із виконанням відповідних логістичних функцій під час виробництва, зберігання, маркування і упакування, консолідації і подрібнення, транспортування різними видами транспорту, документування, розрахунків, розподілення тощо.

У логістиці тепер діяльність з виявлення, ідентифікації і оцінки ризиків не набула достатнього розвитку. Рішення про конкретні дії для захисту і зменшення ризику можуть бути деталізовані тільки у разі глибокого вивчення і аналізу ситуацій ризику, які відбуватимуться в тій чи іншій ланці ланцюга.

Враховуючи наявність ризиків в будь-якій діяльності кожного підприємства, сьогодні актуальним стає поява нового напрямку діяльності — ризик-менеджменту, який повинен мати на меті розроблення рішення щодо зменшення величини ризику, попередження або повне його усунення.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Аналіз ризикової ситуації, або ситуації ризику, визначає три взаємопов'язаних умови: наявність невизначеності, аналіз можливих альтернатив розвитку і вибір оптимальної можливості оцінити ймовірність здійснення вибраних варіантів. Визначення видів і величини ризику має характер випадкових процесів і кількісні оцінки можна отримати під час використання апарата теорії ймовірностей. Спеціаліст з ризик-менеджменту повинен пам'ятати, що в ситуації ризику, крім ідентифікації причин його виникнення і розрахунку абсолютних величин втрат або прибутку, необхідно врахувати ймовірність успіху (втрат), ймовірність відхилень від вибраної мети, можливість сприятливих або негативних наслідків дій, що реалізуються. Ризик можна визначати величиною можливих втрат у матеріально-речовому (фізичному) або вартісному вираженні, якщо збиток піддається вимірюванню в грошовій формі. У відносному вираженні ризик визначається величиною можливих втрат, зарахованою до будь-якої бази: майна підприємства; загальних витрат ресурсів; очікуваного прибутку. Найважче оцінювати і запобігати ризикам, які виникають внаслідок форс-мажорних обставин. Такими не визнають комерційні ризики, а саме коливання кон'юнктури, зміни цін, банкрутство. Для того, щоб оцінити ризик, доцільно ідентифікувати і прокласифікувати всі ризики, які можуть виникнути в логістичному ланцюзі. Під класифікацією ризиків у логістичному ланцюзі необхідно розуміти їх розподіл на окремі класи за певними ознаками класифікації. Науково обґрунтована класифікація ризиків дає змогу визначити місце кожного ризику в загальній системі і створити можливість для ефективного застосування відповідних методів і засобів управління ризиками, оскільки кожному виду ризику відповідає свій спосіб управління.

Аналіз останніх досліджень і публікацій показує, що цією проблемою зацікавляються багато дослідників. Проблему логістичних ризиків досліджували такі науковці, як А.І. Семенко, В.В. Сергеев [3], А.В. Лабута [4], А.В. Ткачова [5], О. Судакова [6], Г.С. Гуріна [7], В.Л. Ревенко, Є.В. Єнченко [8]. Проте логістика є доволі молодою наукою для України, відповідно логістичні ризики ще багато в чому не вивчені і не доопрацьовані способи їх контролю чи фінансування, тому ця проблема є актуальною для подальшого вивчення і дослідження.

Формулювання цілей статті. Основна мета статті полягає в дослідженні значення логістики в організації підприємницької діяльності, ідентифікації можливих логістичних ризиків на підприємстві і обґрунтування необхідності організації системи управління логістичними ризиками.

Виклад основного матеріалу. На сучасному етапі розвитку бізнесу особливого значення набуває ризик-менеджмент, формування якого у вітчизняній практиці має свою особливу специфіку.

Перша особливість вітчизняного ризику-менеджменту – низька ефективність управління ризиками, тобто відсутність комплексності в розвитку ризику-менеджменту, його другорядність в ієрархії корпоративних цінностей, епізодичність і несистемність у використанні. Друга відмінна ознака – його часте заміщення страхуванням. Така політика зумовлена як зловживанням з боку страховика і збільшенням відповідного бюджету компанії, так і зниженням загальної уваги, що приділяється ризикам.

Великим корпораціям до недавнього часу було зручніше організовувати власні страхові компанії. Як правило, ці страховики беруть на себе не лише захист майнових інтересів

материнських компаній, але і надають послуги з розміщення тіньових фінансових потоків. За наявності подібного страховика материнські компанії відмовляються від залучення додаткових ризик-менеджерів, покладаючи їх функцію на страхову компанію, зводячи управління ризиками до страхування окремих складових бізнес-процесу. Проте останнім часом з розвитком логістики в Україні ситуація почала змінюватись.

Оскільки ризики в логістичних системах можуть спричинити істотні збитки або навпаки – надають можливість помітного збільшення прибутку і зміцнення конкурентоспроможності підприємства, то власники великого та середнього бізнесу починають серйозніше ставитись до оцінювання ризиків і спрямовують свої пошуки на розроблення ефективніших заходів управління ними. Застосування тільки страхування як методу управління ризиками переходить на задній план, керівники компаній шукають нові, раціональніші способи управління ризиками, тому наступним їх кроком стає пошук спеціалістів, які професійно і комплексно займатимуться цими питаннями. Тобто, керівники компаній шукають ризик-менеджерів для своїх підприємств. Проте сьогодні підрозділи ризик-менеджменту присутні лише на декількох сировинних і промислових холдингах. Вітчизняні навчальні заклади не випускають спеціалістів цього напрямку, тому сьогодні актуальною є проблема пошуку фахівців у цій галузі. Причому ризики в логістиці мають свої специфічні особливості, тому для організації ефективної системи управління логістичними ризиками потрібно враховувати декілька важливих моментів.

Першим важливим моментом під час оцінювання ризику є той факт, що саме поняття “ризик” доволі багатогранне і залежить передусім від сфери його застосування і практики оцінювання ризику в цій галузі. Логістичний менеджмент в Україні ще не набув достатнього розвитку в галузі управління ризиками, а стрімке збільшення інтересу до логістики і широка інформатизація не може замінити підприємцям об’єктивної основи для прийняття рішень.

Побудова ефективних систем управління на національному рівні могла б базуватися на апробованих і ефективних моделях ризик-менеджменту в інших галузях знань з врахуванням особливостей їх вживання в логістиці. Серед напрямів діяльності, що стосуються економіки і на основі яких варто розробляти підходи до управління ризиками в логістиці, можна виділити такі сфери, які доцільно використати для розроблення методів ефективного управління ризиками:

- страхування;
- банківську справу;
- біржову діяльність;
- інвестування;
- перевезення, особливо морським транспортом;
- математику як основу для проведення всіх розрахунків.

Головна особливість цих сфер діяльності – наявність усталеної системи поглядів, інструкцій, правил, механізмів оцінювань ризиків і, що дуже важливо, існування певного обсягу статистичних даних для проведення актуарних розрахунків, заснованих на теорії ймовірності, математичній і господарській статистиці, а також на довгострокових фінансових розрахунках. Формування подібних систем поглядів вимагає часу і вдумливих науково-методичних досліджень.

Другим важливим моментом під час оцінювання поняття “ризик” є складність і багатofакторність логістичного середовища. Ризики логістичних систем можуть бути найрізноманітнішими. За своєю суттю логістичні ризики об’єднують різні види ризиків всіх складових ланок і елементів як під час зміни матеріальних, фінансових і інформаційних потоків, так і у разі управління ризиками, що виникають у логістичній системі.

Дослідження процесів управління ризиками в логістичних системах доцільно починати зі створення команди експертів. До групи експертів для оцінювання ризиків необхідно запросити фахівців з різних сфер діяльності: менеджерів, економістів, математиків, програмістів, страховиків тощо. Ці фахівці аналізують і оцінюють поняття “ризик” (в логістиці) на основі власного досвіду і професійної компетенції. Необхідно досягти однозначності в підходах до ризиків, яка встановлюється внутрішньо-корпоративними регламентами і внутрішньою документацією організації.

Третій важливий момент, що вимагає врахування, полягає в тому, що логістична система на практиці не є динамічною організацією з єдиним центром управління, а є сукупністю зацікавлених сторін у вигляді багатьох ланок логістичного ланцюга з певними повноваженнями та відповідальністю і сферою компетентності. Тобто, зацікавленими сторонами в логістичній системі є значна кількість логістичних ланок, з чийми інтересами і прибутком пов'язаний успіх організації і логістичної системи, загалом. Ланки логістичної системи – це зокрема команда менеджерів і фахівців з певним характером власної діяльності і професійною компетентністю. Ця система не дає змоги проводити поланкову диференціацію процесів у логістичному ланцюзі, а одних лише ймовірно-статистичних підходів під час оцінювання ризиків недостатньо.

Четвертий важливий момент, який необхідно відзначити, полягає в тому, що під час функціонування логістичної системи учасники всіх ланок логістичного ланцюга зацікавлені в отриманні прибутку. Менеджерам логістичних ланок дано завдання збільшити цей прибуток і скоротити витрати. Питання управління ризиками, як правило, виводяться з поля концентрації уваги діяльності логістів і менеджерів до моменту настання ризикової події, витрати на усунення якої можуть бути співмірні з прибутком за значний період.

Доволі часто індивідуальні і командні орієнтири ризик-менеджерів не збігаються з командними орієнтирами топ-менеджерів і не інтегруються в загальну систему цілей організації. Професійна компетенція менеджерів і ризик-менеджерів вступає в протиріччя з компетентністю організації як зацікавленої сторони.

Для побудови ефективної системи управління ризиками необхідно чітко позначити сам предмет управління – ризик. Відома доволі велика різноманітність визначень цього поняття, а тому дуже важливим є факт його однозначного розуміння і документальної фіксації.

Отже, під ризиком розумітимемо можливість виникнення несприятливої ситуації або невдалого результату виробничо-господарської, фінансової або іншої діяльності організації. Необхідно відзначити, що основними причинами виникнення ризику є не лише статистична можливість появи несприятливої ситуації, але ще і три інших чинники зовнішнього і внутрішнього логістичного середовища: невизначеність, випадковість, протидія.

Невизначеність – це сума обставин, які можна передбачати заздалегідь, але не можна визначити, наскільки істотно вони вплинуть на підсумкові показники логістичної діяльності. Цей чинник часто ігнорується під час оцінювання ризику, але його вплив на результати діяльності може бути доволі значним.

Випадковість – це сума обставин, які виникають незалежно від загальної ситуації і, як правило, під впливом чинників зовнішнього середовища. Наприклад, ситуація, що склалась взимку 2010 р. в порту м. Санкт-Петербурга, коли температура повітря опустилась до неочікувано низького рівня і судна не могли увійти до порту. Ця ситуація призвела до: невідправлених контейнерів, недоотриманої сировини, непередбачених витрат, збитків, зупинених виробництв. Звичайно, менеджерам і логістам організацій, які одержують або відправляють вантажі в порту м. Санкт-Петербурга, відомо, що через низький температурний режим у Фінській затоці можуть виникати складнощі, але не очікувались таких масштабів проблеми. А для однієї московської кондитерської компанії невизначеність погодних умов – перебування в порту морських суден з вантажем у момент морозів – посилюється чинником випадковості – відсутністю страхових запасів сировини на виробничих складах у Москві.

Протидія – це навмисний опір обставинам і учасникам логістичного процесу під час його виконання. Наявність протидії – це не лише ворожі підступи. Сюди належать умілі дії конкурентів, що використовують обставини, які склалися, в своїх інтересах і дії контрагентів або третіх осіб, які виконують або не виконують умови договору.

Наприклад, основний постачальник упаковки світового рівня на три місяці пішов з ринку, бо здійснював технологічне переоснащення виробництва. Логістичні служби цієї компанії для безперервного задоволення потреб споживачів у продукції, збільшили запаси своїх контрагентів на весь період власного технологічного переоснащення. Проте тимчасовою відсутністю цієї компанії на ринку скористався один з великих російський холдингів, постачальник сировини для аналогічної

упаковки. Цей холдинг зареєстрував до цього часу дочірню російську компанію з подібним профілем діяльності. Skorиставшись наявним матеріальними і адміністративними ресурсами, холдинг провів потужну рекламну кампанію і запропонував на ринок упаковку – аналогічну продукцію за порівняно низькими цінами. Споживачі упаковки протягом трьох місяців відсутності міжнародної компанії перебудували свої ланцюги закупівель і виробництва під нового постачальника упаковки. У результаті, коли європейський виробник повернувся на ринок, всі його клієнти перейшли до конкурента. Згодом холдинг продав дочірню компанію як непрофільну. Але європейська компанія, не зважаючи на докладення значних зусиль, так і не змогла повернутися на ринок.

Відповідно під час функціонування логістичної системи вказані чинники впливають на всю сукупність логістичних ланок, зокрема персонал організацій з певним характером власної діяльності, професійною компетенцією і певною реакцією на ризикові події.

У будь-якого менеджера або керівника є певний багаж досвіду і знань, певна сфера компетенції і свій погляд на ризик, але цей погляд не завжди об'єктивний. Доволі часто топ-менеджери і підприємці недооцінюють важливість управління логістичними ланцюгами поставок і оцінки ризиків у логістиці, не виділяючи особливих проблем.

Як узагальнювальний приклад ставлення менеджерів до проблем ризиків наведемо результати опитування, проведеного експертами Асоціації менеджерів і журналу “Фінансовий директор”. Опитували в два етапи:

1) на сайті журналу “Фінансовий директор” було опубліковане питання “Як ваша компанія оцінює ризики?”;

2) було проведено вибіркоче експертне анкетування більше ста керівників провідних російських компаній з Москви і дванадцяти регіонів Росії.

На першому етапі 46% респондентів відповіли, що в їх компаніях менеджери оцінюють ризики, враховуючи свій досвід і знання; 22% – ризики взагалі не оцінюються; 16% – використовуються формалізовані процедури оцінювання ризиків; 11% – застосовуються всі наведені методи і, лише, 3% звертаються для оцінювання ризиків до сторонніх експертів (рис. 1).

Тобто, лише третина учасників опитування враховують чинник ризику.

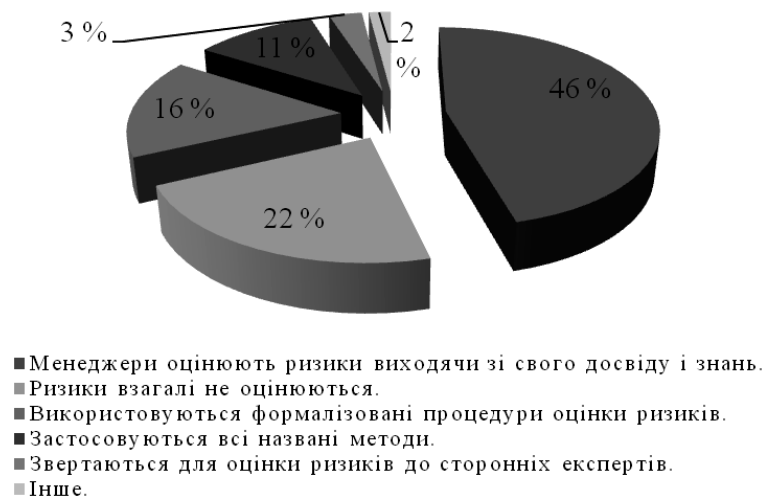


Рис. 1. Результати опитування щодо ставлення менеджерів підприємств до проблем ризиків

На другому етапі половина учасників опитування відзначили, що під час оцінювання ризиків вони використовують цілий комплекс методів: накопичені знання і досвід своїх менеджерів, оцінки сторонніх експертів, а також формалізовані процедури оцінки ризиків. При цьому 17% компаній використовують формалізовані процедури оцінювання ризиків; 33% керівників відзначають, що менеджери компанії оцінюють ризики лише, враховуючи свій досвід і знання, що означає відсутність у них системного підходу і формалізованих процедур.

Важливо відзначити, що менеджери компаній і навіть ризик-менеджери не завжди могли впевнено відповісти, у чому полягають формалізовані процедури оцінки ризиків і який характер їх особистої підзвітності. Така тенденція підкреслює розмитість встановлених у компаніях цілей, відсутність посадових умінь і завдань, а також дисперсію професійної компетенції співробітників.

Відмінності в результатах першого і другого етапів пояснюються тим, що в межах експертного дослідження були опитані керівники найбільш сучасних і успішних компаній, що займають провідні позиції в різних рейтингах. А респондентів, опитаних на сайті, неможливо проконтролювати. Очевидно, що серед них було більше представників підприємств середнього рівня, де управління ризиками здійснюється поки що безсистемно, а то і не здійснюється взагалі. Також, ставлення до ризиків зумовлює і характер продукції, що випускається.

Наприклад, механізм управління ризиками в ланцюгах постачань алмазів ЗАТ АК “АЛРОСА” південно-африканському діамантовому гігантові “De Beers” перебуває на дуже високому рівні. До того ж вартість продукту, що експортується, у цій логістичній системі відповідна, а досвід спільної діяльності партнерів перевищує 45 років. Характер продукції і вартість вантажної одиниці впливають на міру уваги до ризиків.

Компанії “De Beers” і “АЛРОСА” – найбільші в світі виробники алмазів. “De Beers” припадає на частку близько 40% ринку, “АЛРОСА” займає порядку 25%, ще 10% ділять між собою “Rio Tinto” і “ВНР Billiton”. “АЛРОСА” – найбільший постачальник неогранованих алмазів для “De Beers”. Перший контракт на продаж радянських алмазів “De Beers” був підписаний в 1959 р. З 1960 р. почалися регулярні продажі алмазів на основі систематично поновлюваних угод. Фіксований щорічний обсяг постачань алмазів “АЛРОСА” на адресу “De Beers” здійснюється на суму \$800 млн. Тому за таких обсягів система управління ризиками під час постачань алмазів продумана до найменших дрібниць.

Неочікуваними були відповіді на питання: “Які чинники становлять найбільший ризик для нормальної і планомірної діяльності компанії?” Як джерела максимального ризику 60% респондентів назвали людський чинник (помилки своїх співробітників), 30% відзначили недобросовісність ділових партнерів і 10% — стихійні лиха і інші чинники (рис. 2). Практично ніхто не називав такі чинники зміни зовнішнього середовища, як зміну попиту на продукцію і цінової кон'юнктури, діяльність конкурентних організацій і загальний розвиток цього сегменту продукції на ринку.

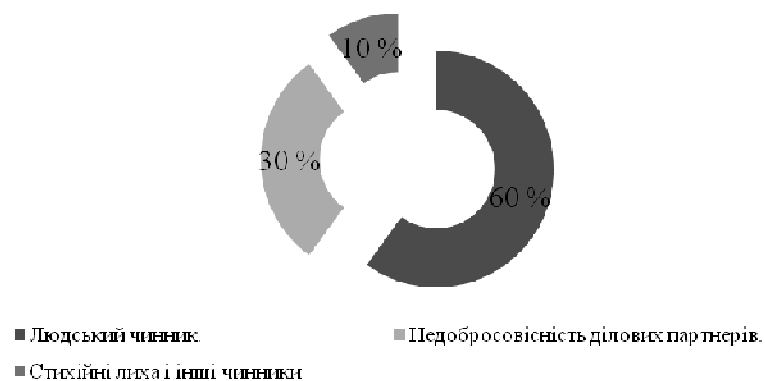


Рис. 2. Зображення структури відповідей респондентів на питання: “Які чинники становлять найбільший ризик для нормальної і планомірної діяльності компанії?”

Подібна реакція на опитування свідчить про те, що, можливо, його учасники не зовсім правильно орієнтуються в понятті “управління ризиками” або управління ними в цих організаціях не відповідає сучасному рівню. Відзначити, що більшість керівників, розуміючи, що найбільший ризик для роботи їх компанії становлять помилки співробітників, під час оцінювання цих ризиків покладалися лише на досвід і знання менеджерів.

Важливо відзначити, що фактично всі учасники опитування підтвердили, що ефективність діяльності організації істотно вища у разі:

- 1) використання формалізованих методів оцінки ризиків;
- 2) прийняття керівництвом або власниками фіксованої політики управління ризиками. Отже, керівникові або власникові організації дуже важливо зрозуміти, які наслідки можуть принести йому ризики і прийняти відповідне рішення [1].

Висновки та перспективи подальших досліджень. Отже, рішення про конкретні дії для захисту і зменшення (збільшення) ризику повинні бути деталізовані під час глибокого вивчення і аналізу ситуації ризику, які можливі в майбутньому і в теперішньому часі.

Аналіз ризикової ситуації, або ситуації ризику, визначає три взаємопов'язані умови: наявність невизначеності, аналіз можливих альтернатив розвитку і вибір оптимальної можливості оцінити ймовірність здійснення вибраних варіантів. Визначення видів і величини ризику має характер випадкових процесів, а кількісні оцінки можна отримати під час використання апарата теорії ймовірності. Потрібно зазначити, що в ситуації ризику, крім ідентифікації причин його виникнення і розрахунку абсолютних величин втрат або прибутку, необхідно ще врахувати ймовірність успіху (втрат), ймовірність відхилення від вибраної мети, можливість позитивних чи негативних наслідків від заходів, що приймаються. Тобто існує потреба застосування на підприємстві ризик-менеджменту. Проте, сьогодні доволі невелика кількість учасників ринку розуміє важливість застосування ризик-менеджменту на підприємстві, велика частина підприємців, не розуміючи змісту ризик-менеджменту, помилково вводять цей термін в практику. Тобто, судячи зі ситуації, що склалась на ринку, можемо стверджувати про новизну і нерозвинутість цієї галузі діяльності. Тобто наука "ризик-менеджмент" потребує подальшого дослідження і вивчення, а вітчизняні підприємства відчувають потребу в таких працівниках, як ризик-менеджери.

1. Офіційний інтернет-сайт <http://www.bizeducation.ru/library/log/basic/3/risk.htm>. 2. Офіційний інтернет-сайт <http://www.dist-cons.ru/modules/logistic/section1.html>. 3. Семенко А.И., Сергеев В.И. *Логистика. Основы теории.* – СПб.: Издательство "Союз", 2006. – 544 с. 4. Лабута А.В. *Логістичний підхід до організації роботи сучасного підприємства.* 5. Ткачова А.В. *Врахування ризиків при управлінні логістичною діяльністю підприємства.* 6. Судакова О. *Логістизація як засіб забезпечення економічної безпеки підприємства, 2008.* 7. Гуріна Г.С. *Ідентифікація логістичних ризиків авіакомпанії.* 8. Ревенко В., Єнченко Є. *Операційний хеджінг ризиків в логістичних системах.* 9. Тарашкевич А., консалтинговая группа "Здесь и Сейчас".