



Риск: понятие и отличительные особенности

Современные исследования в области управления рисками отражают неоднозначность в объяснении понятия «риск»,

в осмыслении его содержания, взаимосвязи объективных и субъективных сторон данного явления.



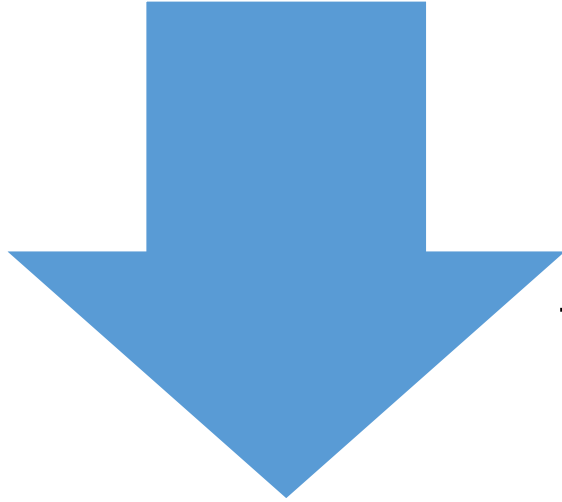
Многообразиие мнений можно объяснить, тем, что данное явление имеет много аспектов



и недостаточной изученностью проблемы управления рисками в современных условиях хозяйствования предприятий.

- Также явление риска сопровождается следующими отличительными признаками:
- - неопределённостью, характеризующей то, что в любой момент времени заранее нельзя дать стопроцентной гарантии благоприятного исхода при совершении управленческого воздействия.

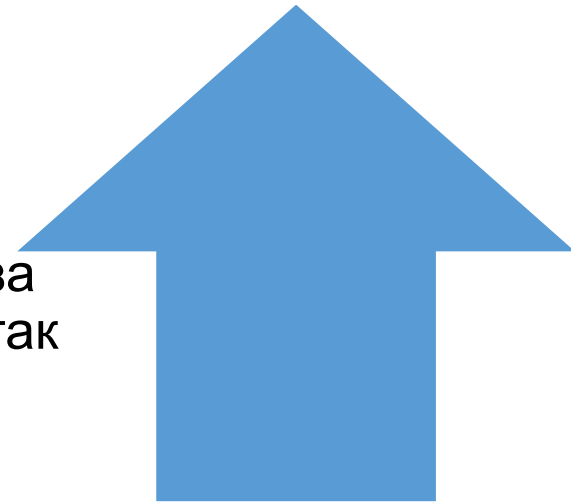
□ Неопределенность экономических условий, в которых функционирует предприятие, является следствием того, что предприятие в процессе своего функционирования взаимодействует с множеством поставщиков, покупателей и других предприятий.



Поведение всех взаимодействующих организации заранее трудно спрогнозировать с требуемой точностью, поэтому руководство предприятия может только с долей определенной вероятности определить отсутствие рисков при осуществлении своей деятельности.



Например, потребитель продукции предприятия заказал поставку в определенном объеме продукции выпускаемой предприятием. Но оплаты за поставленную продукцию не произошло, так как все счета предприятия – заказчика арестованы вследствие неуплаты тем обязательных налогов.



Предприятие
поставщик
продукции не могло
заранее
спрогнозировать и
оценить степень
серьезности такого
риска.

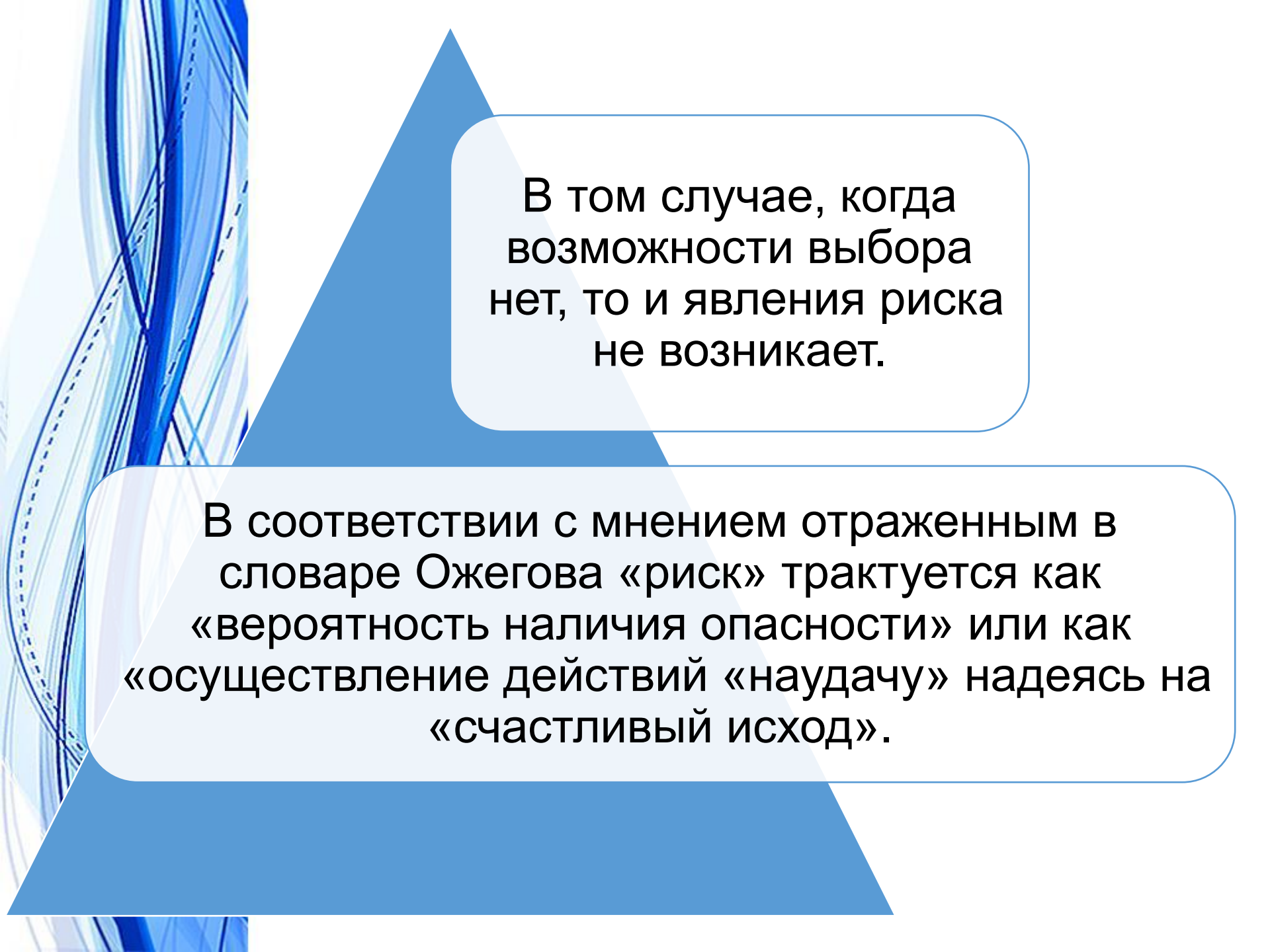
- случайностью событий, отражающей то что любой предприятие в процессе своего функционирования сталкивается с действием ряда внешних и внутренних факторов.

На внешние факторы предприятия может реагировать посредством оценки внешней среды и прогнозирования своей деятельности.

На некоторые внутренние факторы предприятие не может оказывать управленческое воздействие, так как их появление труднопредсказуемо.

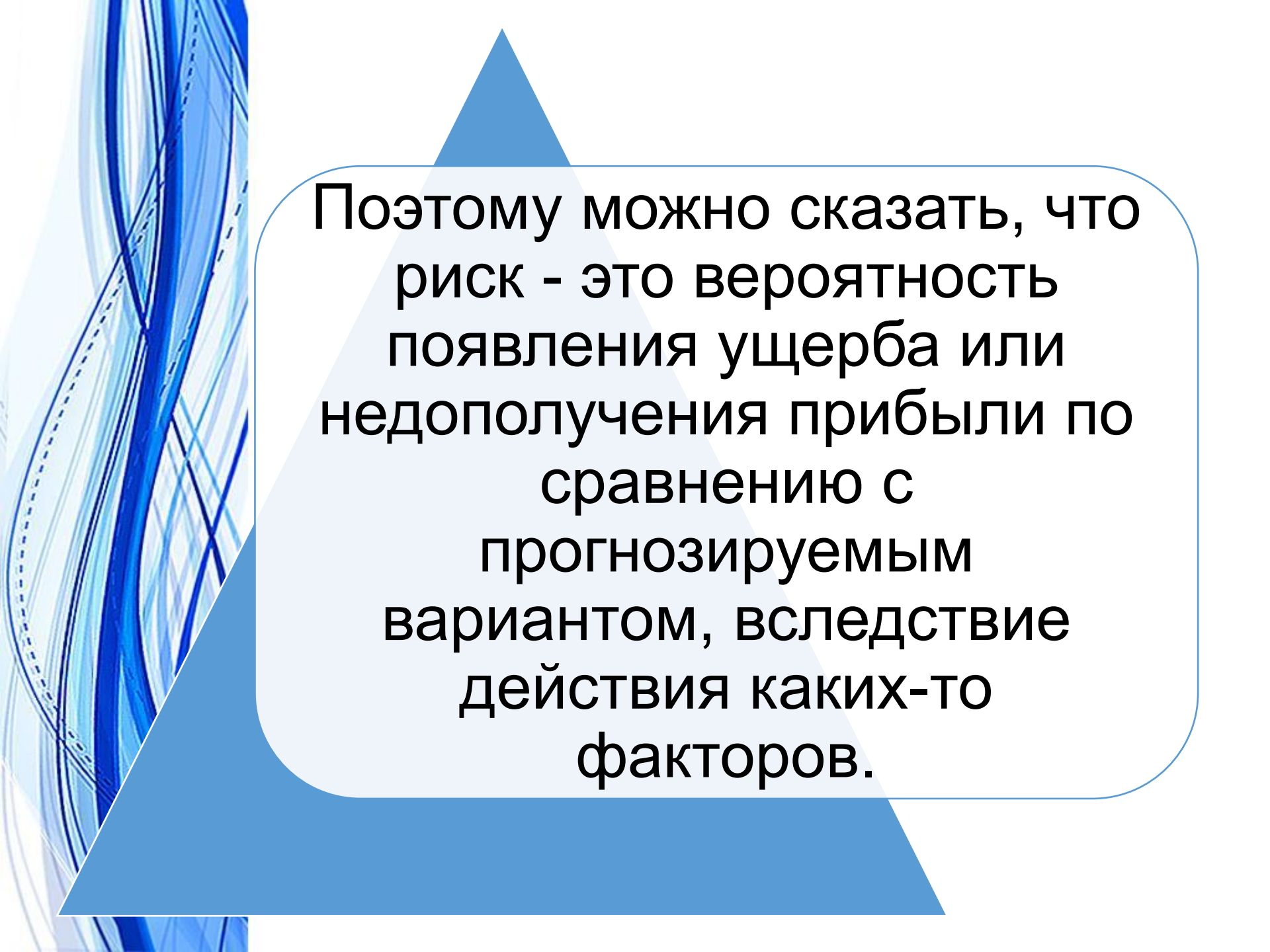
- противоречивость события, проявляющаяся в рассмотрении результата принятия управленческого решения с разных точек зрения.

- альтернативность - является признаком риска, определяющим при принятии управленческого решения необходимость выбора одного решения и совокупности ряда возможных решений.

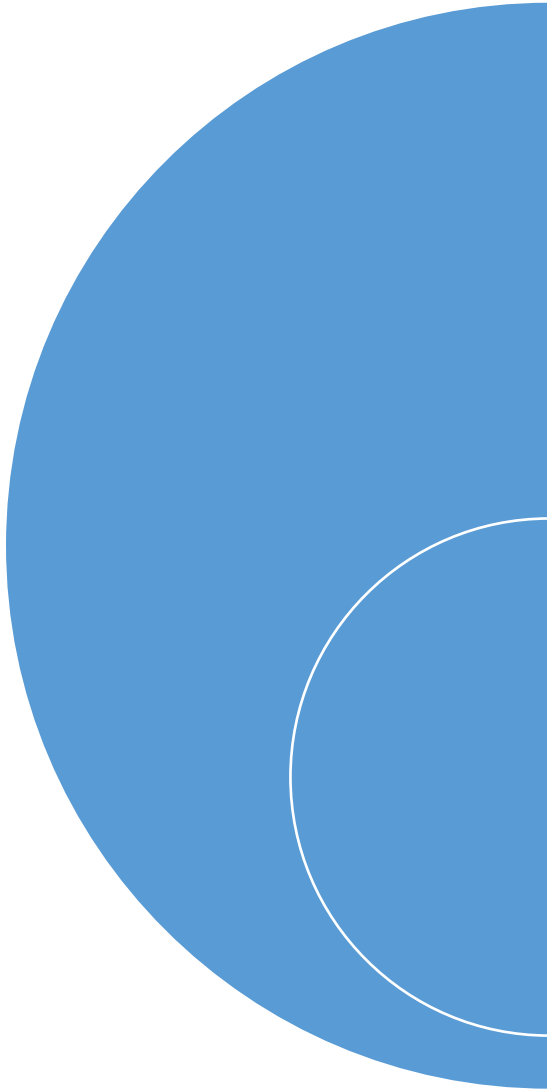


В том случае, когда
возможности выбора
нет, то и явления риска
не возникает.

В соответствии с мнением отраженным в
словаре Ожегова «риск» трактуется как
«вероятность наличия опасности» или как
«осуществление действий «наудачу» надеясь на
«счастливый исход».

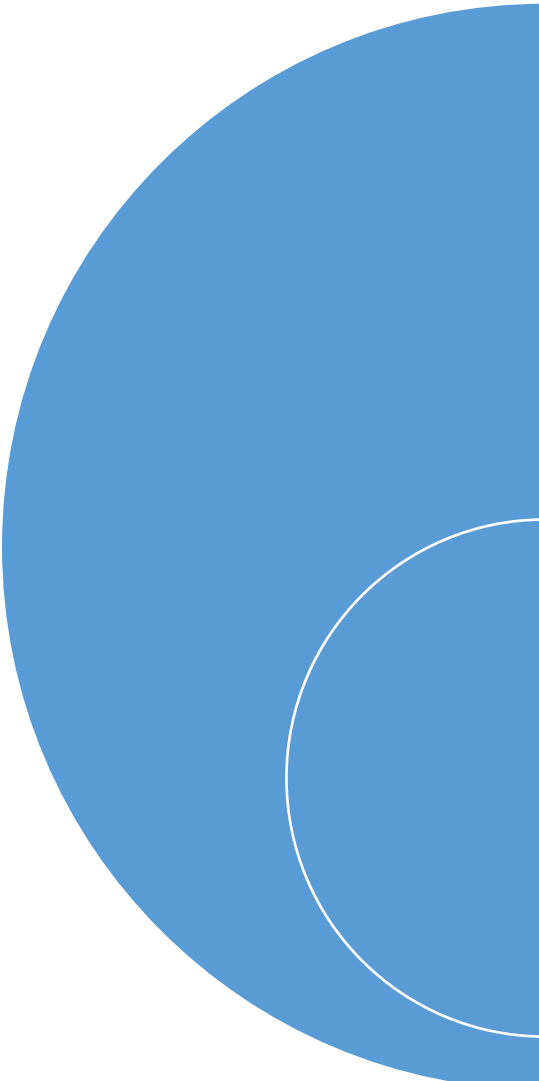


Поэтому можно сказать, что
риск - это вероятность
появления ущерба или
недополучения прибыли по
сравнению с
прогнозируемым
вариантом, вследствие
действия каких-то
факторов.



Исследуя явление создания ситуаций риска мнения ученых расходятся.

Одна группа ученых представляет риск как результат вероятной неудачи возникающей вследствие действия заранее неучтенных факторов.



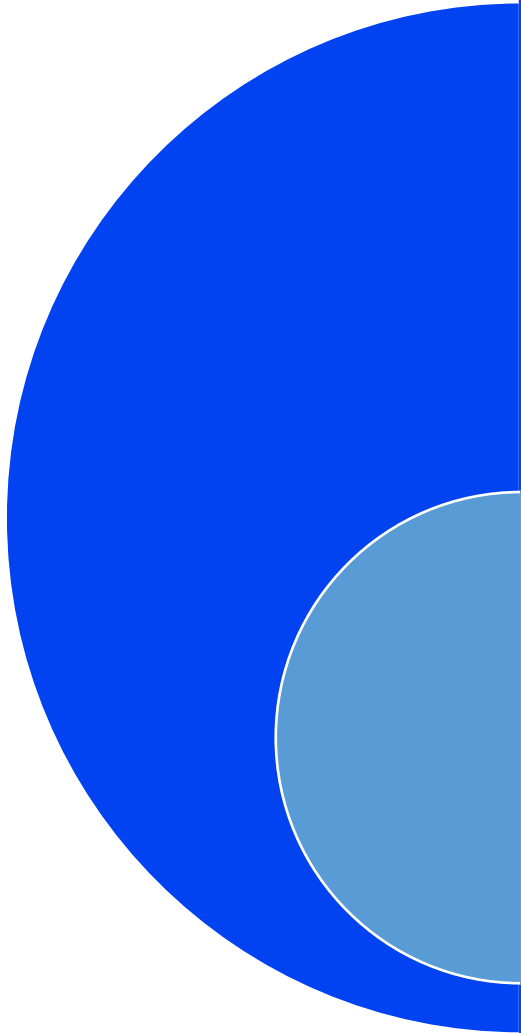
Другая группа ученых
базирует свои
исследования на том,

что ситуация риска
возникает в том случае
когда принято неверно
управленческое
решений.

Поэтому явление «риска» необходимо исследования учитывая, что существуют основные элементы, взаимосвязь которых и определяет его сущность:

- риск возникает в том случае, когда есть вероятность отклонения от ожидаемого результата, ради которого производились определенные действия;

- существует определенный процент вероятности получения ожидаемого положительного результата;



□ отсутствует уверенность в получении необходимых результатов;

□ существует вероятность потерь: материального или нематериального характера, которые связаны с реализацией выбранного в условиях неопределенности варианта реализации стратегии.



Природа риска является противоречивой так как происходит столкновение объективно осуществленных действий и их субъективная оценка.




Так, например предприятие осуществляющее доставку произведенной продукции с помощью своих транспортных средств тратит большие денежные средства, которые расходуются на приобретение основных и оборотных фондов, но при сокращает издержки которые могут возникнуть если продукции будет не вовремя доставлена заказчику.

При этом предприятие не получает материальной выгоды, но приобретает нематериальную выгоду, заключающуюся в укреплении своей репутации на рынке.

Вероятностная сущность многих социально-экономических и технологических процессов, многовариантность материальных отношений,

в которые вступают субъекты предпринимательской деятельности, приводят к тому, что в сходных условиях одно и то же событие происходит неодинаково, т.е. имеет место элемент случайности.

Это предопределяет не-возможность однозначного предвидения наступления предполагаемого результата.



Так, например, невозможно точно предсказать число пассажиров,

которые воспользуются транспортом определенного маршрута.

Оно всегда будет случайным. Вместе с тем необходимо принимать решение о количестве транспорта, обслуживающего данный маршрут.

Качество решения будет влиять на конечный результат деятельности предприятия, обслуживающего пассажиров.



Классификация рисков



Существует множество классификаций рисков, которые различаются в зависимости от рассматриваемого критерия.

Так, например, в зависимости от критерия «природа возникновения» риски подразделяются на следующие группы:



- Природные риски – в данную группу входят риски, которые связаны с действием природных факторов таких как землетрясение, наводнение, сильный мороз. Например, риск потери имущества предприятия вследствие наводнения.
- Экономические риски – к данной группе рисков относятся риски, возникающие вследствие экономических изменений в обществе. Например, риск обесценивания прибыли предприятия вследствие инфляционных процессов.



Административные риски – данная группа рисков включает риски, возникающие вследствие введения в действие нормативных актов. Например, подписанный Указ о запрете ввоза продукции, находящейся в списке продукции, по которой предусматривается введение экономических санкций.

Политические риски – к данной группе рисков относятся риски предприятия, возникающие вследствие определенных политических изменений. Например, разрыв дипломатических отношений с определенной страной влечет прекращение и экономической деятельности с предприятиями функционирующими в данной стране.



Экологические риски – данная группа рисков включает риски изменения состояния окружающей среды вследствие каких-то действий со стороны предприятия, например риск загрязнения водного источника вследствие сброса сточных вод предприятия.

Социальные риски к данной группе относятся риски усложнения функционирования предприятия вследствие изменений в социальной сфере. Например риск недовольства персонала своей заработной платой вследствие снижения уровня жизни населения определенного региона.



В зависимости от критерия «результат действия риска» все риски подразделяются на две группы:

В соответствии с оценочным подходом понятие риска всегда предполагает возможность неблагоприятного исхода. При этом в зависимости от возможности наступления помимо отрицательных последствий еще и благоприятных исходов риски делятся на:

спекул
ятивн
ые

чис
тые





- Чистые риски – к данной группе относятся риски результат от действия, которых может быть однозначным или «да» или «нет». Например, риск срыва поставки сырья и материалов для осуществления производственной деятельности предприятия. Результат от реализации такого риска будет или срыв поставки и ил доставка своевременно.



- Спекулятивные риски – это риски, по которым возможно множество благоприятных или неблагоприятных исходов. Например, риск доставки некачественной продукции вследствие действия на транспортное средство осуществляющее транспортировку груза при сильном морозе. Результат риска может быть как полностью испорченная продукция, так и частично подмороженная продукция.




- В зависимости от сферы деятельности риски подразделяются на следующие группы рисков:
- Производственные риски – это риски, возникновение которых связано с работой оборудования не соответствующего требованиям, либо неправильно используемыми материалами для производства продукции или неверным технологическим процессом.



- Коммерческие риски – эта группа рисков включает все риски, которые возникают при осуществлении коммерческой деятельности предприятия. Например, к этой группе относятся риски повышения закупочной цены сырья и материалов, риск снижения объёмов реализации и продукции или объёмов осуществляемых услуг.



Финансовые риски включают те риски, которые возникают вследствие отсутствия возможности у предприятия выполнения своих финансовых обязательств. Например, риск отсутствия возможности осуществления платежей по кредиту предприятия, взятого в иностранной валюте, вследствие резкого изменения курса валюты.




В зависимости от критерия «покупательская способность денег» риски подразделяются на следующие группы:

– инфляционные риски, это риски возникновения которых обусловлено изменением реальной покупательной способности денег в сторону ее снижения практически до обесценивания. При этом предприятие выпускающее продукцию теряет часть прибыли и не может в дальнейшем функционировать, выполняя все свои обязательства в полном объеме.



– дефляционный риск – включает такие риски предприятия которые возникают при дефляционных процессах в экономике, например при увеличении дефляционных процессов снижается уровень цен и, соответственно понижаются прибыль предприятия;

– валютные риски включают в себя риски, которые могут возникнуть в деятельности предприятия вследствие изменения курса валюты. Например, повышение курса евро и доллара по отношению к рублю влечет за собой повышение закупочных цен на сырье и материалы и сводит к минимуму прибыль предприятия.



– риск ликвидности включает риск не востребоваемости активов предприятия вследствие действия внешних факторов.

Например, в настоящее время в условиях высоких инфляционных процессов, риск ликвидности проявляется в случае с реализацией активов предприятия, представляющих транспортные средства.

Потребительская стоимость таких активов снижается так как покупательская способность общества также снижается.



Большинство рисков вне зависимости от их физической природы имеет финансовые последствия. Риски по финансовым последствиям принято разделять на три категории:

1) допустимый риск – это риск решения, в результате неосуществления которого субъекту менеджмента грозит потеря прибыли;

2) критический риск – это риск, при котором субъекту менеджмента грозит потеря выручки;

3) катастрофический риск – риск, при котором возникает неплатежеспособность предприятия.



Предпринимательский риск
связан со случайными
потерями
предпринимательской
прибыли.

Потери в предпринимательской
деятельности разделяют на
материальные, трудовые,
финансовые, потери времени и
специальные виды потерь.




Материальные потери проявляются в дополнительных затратах или прямых потерях оборудования, имущества, продукции, сырья, энергии и т.д.



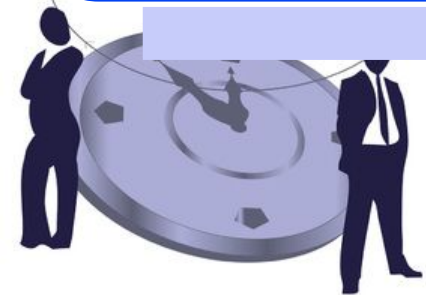
Материальные потери измеряются в тех же единицах, в которых измеряется количество данного вида материальных ресурсов, т.е.

в физических единицах веса, объема, площади и др., а также в стоимостном выражении, в денежных единицах.



Для этого потери в физическом измерении переводятся в стоимостные путем умножения его на цену единицы соответствующего материального ресурса.

Для достаточного количества материальных ресурсов, стоимость которых заранее известна, потери можно сразу оценивать в денежном выражении.





Трудовые потери представляют собой потери рабочего времени, вызванные случайными, непредвиденными обстоятельствами.

В непосредственном измерении трудовые потери выражаются в человеко-часах, человеко-днях или просто часах рабочего времени.

Перевод трудовых потерь в стоимостное, денежное выражение осуществляется путем умножения трудочасов на стоимость одного часа.



Финансовые потери — это прямой денежный ущерб, связанный с непредусмотренными платежами, выплатой штрафов, уплатой дополнительных налогов, потерей денежных средств и ценных бумаг, не возвратом долгов, неоплатой покупателем поставленной ему продукции.

Временные финансовые потери могут быть обусловлены замораживанием счетов, несвоевременной выдачей средств, отсрочкой выплаты долгов, изменением валютного курса рубля, инфляцией и др.



Потери времени существуют тогда, когда процесс предпринимательской деятельности идет медленнее, чем было намечено.

Прямая оценка таких потерь осуществляется в часах, днях, неделях, месяцах запаздывания в получении намеченного результата.

Чтобы перевести оценку потерь времени в стоимостное измерение, необходимо установить, к каким потерям дохода и прибыли приводят случайные потери рабочего времени.



- Специальные виды потерь проявляются в виде нанесения ущерба здоровью и жизни людей, окружающей среде, престижу предприятия, а также в виде других неблагоприятных социальных и морально-психологических последствий, чаще всего их крайне трудно определить в количественном и тем более в стоимостном выражении.
- Таким образом, рассмотренные классификации рисков дает возможность выработки основных принципов механизма управления рисками, выявления рисков, разработки и реализации наиболее эффективных мероприятий по снижению рисков.



Методы оценки рисков



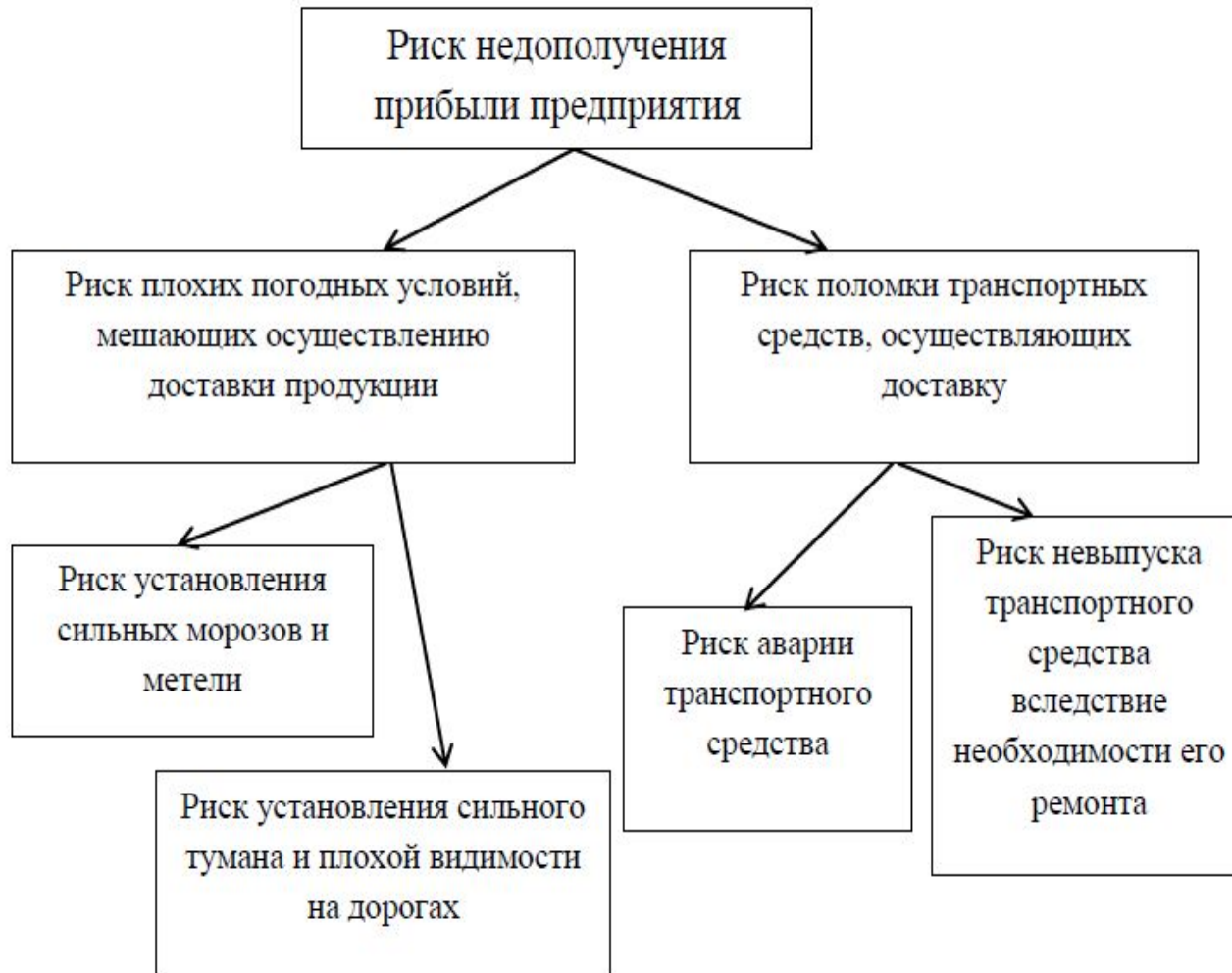
Анализируя методы прогнозирования риска в первую очередь необходимо рассмотреть вероятностный метод,

который предполагает исследование деятельности предприятия и выявление закономерностей изменения контролируемых параметров.

Так, например, для транспортных предприятий один из контролируемых параметров может являться время доставки грузов одному и тому же потребителю.



- Для реализации данного метода необходимо в первую очередь накопить информационный материал
 - Одним из качественных методов прогнозирования рисков является метод построения «дерева рисков».
- Данный метод применяется в том случае когда необходимо проанализировать все риски предприятия которые могут возникнуть в ходе его деятельности и показать их иерархическую взаимосвязь.



Пример дерева рисков для транспортного предприятия изображен на рис.1.



Для построения дерева рисков в первую очередь формируется дерево целей предприятия,

далее формируется стратегическая карта предприятия,

в которой цели предприятия распределяются по подразделениям ответственным за достижение определенных целей.

Далее строится дерево рисков, в котором указываются все риски предприятия и их взаимозависимость.



Применение данного метода дает возможность просчитать причины возникновения риска, размещающегося на самом верхнем уровне по значимости и определить какие мероприятия необходимо осуществить, чтобы минимизировать выявленные риски.



Необходимо учесть, что данный метод не дает возможности количественно оценить степень значимости каждого выявленного риска.

Проблема прогнозирования рисков является многоаспектной поэтому одним из методов предупреждения возникновения рисков является также метод SWOT- анализа.

Реализация данного метода предполагает выявление сильных и слабых сторон предприятия , а также определение внешних угроз предприятия.



Также необходимо указать, что одним из методов прогнозирования рисков является метод экспертных оценок риска.

Сущность данного метода заключается в изучении мнений определённой совокупности специалистов и на их основе составления перечня возможных рисков предприятия с оценкой их степени значимости.



Для реализации данного метода могут привлекаться специалисты следующим способом:

– привлекаются специалисты из разных областей знаний, которые способны рассмотреть деятельность предприятия с разных точек зрения и сформулировать разнообразные риски.



– привлекаются специалисты из одной сферы знаний, но с разным стажем работы и соответственно профессиональны и жизненным опытом, и имеющим различный уровень профессиональных знаний.

– привлекаются специалисты из разных областей знаний, при этом еще оценивается их принадлежность к социальным группам.



- Далее всем специалистам предлагается объяснения сущности деятельности предприятия, и все эксперты определяют возможные риски, которые могут возникнуть при осуществлении деятельности предприятия.
- Далее все риски группируются и осуществляется экспертная оценка значимости каждой группы выявленных рисков.



После получения мнения каждого эксперта результаты анализируются, и определяется конечная суммарная экспертная оценка рисков.

Применение данного метода дает возможность с одной стороны получение множества разносторонних мнений по исследуемой проблеме, а к другой стороны не лишен субъективности.

Поэтому для получения более точного результата необходимо привлекать как минимум десять экспертов, а потом с помощью статистических методов определять значимость каждого выявленного риска.



Методы оценки рисков	Характеристика метода	Недостатки	Рекомендуемая область применения
Статистические	Оценка риска на основе средних ожидаемых потерь, среднего квадратического отклонения (коэффициента вариации) и вероятности. Вероятность может быть определена на основе разных моделей (в том числе в зависимости от закона распределения)	Требуется ретроспективная информация о риске. Ситуации риска в прошлом не всегда повторяются в будущем. Многие модели определения вероятности опираются на закон распределения риска; модели, "не привязанные" к закону распределения, дают неопределенную оценку	<ul style="list-style-type: none">•1. Применять для частых рисков, по которым достаточно достоверной статистической и информации.•2. Модель оценки вероятности выбирать, опираясь на возможность определить закон распределения
Анализ безубыточности	Оценка риска на основе зависимостей для определения запаса финансовой прочности и силы воздействия операционного рычага	Нестабильность объемов продаж, отсутствие возможности оценить достоверно объемы продаж на будущие периоды. Трудно оценить вклад логистики в параметры оценки риска	Применять для оценки предпринимательского риска логистической деятельности



Методы оценки рисков	Характеристика метода	Недостатки	Рекомендуемая область применения
Метод аналогий	Оценка риска на основе данных о риске для аналогичных ситуаций, логистических проектов и т.п.	Исследуемый объект может повести себя не так, как выбранный аналог, что снижает точность оценки риска	<ul style="list-style-type: none">•1. Применять при отсутствии данных об объекте при наличии близкого аналога.•2. Можно использовать как начальный этап для оценки. На основе двух методов можно рассчитать параметры риска
Экспертные	Качественная и количественная оценка риска на основе обработанных экспертных данных	Субъективность оценки, сложность формирования экспертной группы, необходимость соблюдать требования к процедуре экспертного оценивания	Применять при отсутствии данных, невозможности описать рисковую ситуацию на основе эволюционного развития, при качественной оценке параметров риска



Методы снижения риска в деятельности предприятия



- Управление риском означает правильное понимание степени риска, который постоянно угрожает людям, имуществу, финансовым результатам хозяйственной деятельности.
 - Главное – идентифицировать возможные области риска применительно к исследуемому предприятию.
-
- Риск количественно характеризуется субъективной оценкой ожидаемой величины максимального и минимального доходов (убытков) от конкретного вложения капитала.



Степень риска – это вероятность наступления рискового события;

чем больше неопределенность хозяйственной ситуации при принятии решения, тем больше и степень риска.

Факторы, влияющие на величину степени риска, можно разделить на объективные и субъективные.



К объективным факторам относятся причины, возникающие во внешней среде предприятия, то есть не зависящие непосредственно от деятельности фирмы. Например, политические, экономические и экологические кризисы, таможенная, налоговая, бюджетная политика государства.



Субъективные факторы связаны непосредственно с внутренней средой фирмы и характеризуют ее деятельность:

уровень производительности труда,
уровень технического и технологического
оснащения,

производственный потенциал, система
управления, организация труда,

маркетинговая, ценовая, инвестиционная
политика предприятия.



В настоящее время все методы снижения рисков можно распределить по следующим группам:

Методы диверсификации рисков – предполагают распределение деятельности предприятия по нескольким направлениям с целью снижения совокупного риска предприятия.

Существует несколько видов диверсификации деятельности предприятия:



Диверсификация
производственной
деятельности предполагает при
формировании
производственной программы
предприятия выпуск не одного
вида продукции или
осуществления не одного вида
услуг, а планирование
определенного ассортимента
выпуска продукции или
осуществления услуг.



При этом в ассортименте продукции или услуг должны быть варианты для каждого социального слоя населения, различающегося разной покупательской способностью.

Реализация такой диверсификации дает значительного снижения риска отсутствия спроса на продукцию или услугу.



- Диверсификация сбытовой деятельности – предполагает при планировании сбыта продукции или осуществления услуги учет территориального фактора.
- То есть осуществление сбыта не только на одной территории (городе, районе), а по нескольким.
- При этом снижается риск отсутствия спроса на продукцию или услугу и риск нереализации запланированных объемов сбыта



Диверсификация закупочной деятельности – предполагает осуществления работы не с одним поставщиком по одному виду закупаемых сырья и материалов а с несколькими.

При этом снижается целая группа рисков:

риск срыва поставки требуемых материалов,

риск отсутствия у поставщика требуемых материалов,

риск банкротства поставщика и т.д.



Методы уклонения от рисков или избежания рисков подразумевают исключение таких действия, которые приводят к повышению степени рисков предприятия.

К данной группе методов относятся следующие:

Неиспользование операций с высоким уровнем риска. Применение данной меры носит ограниченный характер, так как в основном операции предприятия связаны с осуществлением основной производственно-коммерческой деятельности, которая обеспечивает систематическое поступление доходов и накопление прибыли;



Неиспользование заёмного капитала по мере возможности.

Понижение процента заёмных финансовых средств в хозяйственном обороте дает возможность снижения показателей финансовой устойчивости предприятия.

Но одновременно с этим такая стратегия лишает возможности предприятия быстро наращивать свои активы.



Вложение денежных средств предприятия только в высоколиквидные активы.

Увеличение степени ликвидности активов дает возможность снизить предприятию риск неплатёжеспособности в будущем периоде.

Но данные меры также ограничивают предприятие в получении дополнительных доходов от расширения объёмов осуществляемых услуг на условиях кредита и производят новые риски, которые связаны с нарушением ритмичности операционного процесса вследствие снижения размера страховых запасов сырья, материалов, готовой продукции;



Неиспользование временно свободных денежных активов при осуществлении краткосрочных финансовых вложений.

Данная мера дает возможность снизить депозитный и процентный риски, но при этом возникает инфляционные риски, а также риски упущенной выгоды.



Методы
лимитирования рисков
– предполагает
установление по всем
показателям
деятельности
предприятия
контрольных
параметров
превышение которых
обуславливает
появление ситуации
риска.

Процесс
лимитирования рисков
осуществляется
посредством
выработки на
предприятии
соответствующей
документации
определяющей
нормативы и нормы
показателей
функционирования
предприятия.



Такая система нормативов может содержать:

Значение предельного размера (удельный вес) заёмных средств, которые используются предприятием при осуществлении хозяйственной деятельности.

Такой лимит вводится отдельно для операционной и инвестиционной деятельности предприятия, а в иногда используется и при осуществлении отдельных операций (механизма финансовой поддержки инвестиционного проекта; механизма финансовой поддержки формирования оборотных активов и т.п.);



Значения минимального размера (удельный вес)
высоколиквидных активов.

Данный показатель лимит формирует «ликвидную подушку», которая характеризует размер резервирования высоколиквидных активов для последующего погашения неотложных финансовых обязательств предприятия.

В качестве «ликвидной подушки» в первую очередь выступают денежные средства предприятия, краткосрочные финансовые вложения предприятия, а также его краткосрочная дебиторская задолженность;



Значение максимального размера товарного (коммерческого) или потребительского кредита, который предоставляется одному предприятию, покупающему услуги транспортного предприятия. Размер кредитного лимита определяется при создании кредитной политики предприятия;

Значение максимального размера депозитного вклада, который размещается в одном банке. Лимитирование депозитного риска происходит в процессе применения данного финансового инструмента инвестирования капитала предприятия;



Значение максимального размера вложения средств в ценные бумаги одного эмитента. Этот вид лимитирования направлен на понижение концентрации несистематического (специфического) риска при создании портфеля ценных бумаг;

Значение максимального периода отвлечения средств в дебиторскую задолженность. На основе этого можно обеспечить лимитирование риска неплатёжеспособности, инфляционного риска, а также кредитного риска.



Методы страхования рисков



- Методы страхования рисков – заключается в резервировании в страховой организации определенной суммы, которая впоследствии при условии реализации риска может погасить нанесенный предприятию ущерб.
- Пользуясь услугами страховщиков, в первую очередь определяется объекты страхования, а потом виды рисковых ситуаций, по которым предполагается осуществление страхования.



Риски которые могут быть минимизированы с помощью такого метода ограничены по номенклатуре и должны удовлетворять следующим условиям:

Возможность страхуемости риска. В процессе страхования рисков предприятие должно знать какие продукты страхования предлагаются страховщиком.



Принцип обязательности страхования рисков.

В соответствии с
требованиями
государственного
регулирования хозяйственной
деятельности предприятий
ряд рисков подлежат
обязательному страхованию;



Наличие у предприятия страхового интереса.

Оно проявляется в заинтересованности предприятия в страховании определенных видов своих рисков.

Такой интерес характеризуется составом рисков предприятия, возможностью их устранения посредством привлечения внутренних механизмов,

степенью вероятности возникновения рисков ситуации, а также величиной возможного ущерба по отдельным рискам и рядом других факторов;



- Отсутствием возможности в полной мере возместить ущерб по риску за счёт привлечения собственных ресурсов.

- Предприятие должно обеспечивать полное или частичное страхование по всем видам страхуемых катастрофических рисков, присущих его деятельности.



Методы хеджирования рисков — предполагают формирование системы заключения срочных контрактов и сделок, которые учитывают вероятностные в будущем изменения обменных валютных курсов и стремятся снизить или полностью исключить неблагоприятные последствия этих изменений.



В широкой интерпретации термин «хеджирование» определяет процесс применения любых механизмов уменьшения риска возможных финансовых потерь — как внутренних, которые осуществляет само предприятие, так и внешних, предполагающих перераспределение рисков другим хозяйствующим субъектам — страховщикам.



- Также термин «хеджирование» обозначает наличие внутреннего механизма ликвидации финансовых рисков, который основывается на страховании рисков от неблагоприятных изменений цен на любые товарно-материальные ценности по контрактам и коммерческим операциям, которые предусматривают поставки товаров в будущем.



Процесс управления рисками в настоящее время является сложным видом деятельности вследствие того,

что существует неоднозначность в понимании понятия «риск», а также множеством проявлений риска и вариантов преодоления их отрицательных последствий.



Можно выделить основные причины возникновения рисков ситуации в процессе функционирования предприятия:

ситуация риска может возникнуть на всех стадиях деятельности предприятия;

полностью устранить вероятность возникновения риска невозможно так как существует ряд объективных и субъективных причин.



Экономическая
эффективность
использования риск-
менеджмента в
предпринимательской
деятельности определяется
наличием вероятности
предупреждения
возникновения ситуации риска
и снижением негативных
последствий в случае
реализации риска.



Ряд ученых выделяют следующие обязательные этапы в процессе управления рисками:

- 1 Этап идентификации рисков, который предполагает создание целостного представления о потенциальных рисках, которые могут угрожать функционированию предприятия.
- 2 Этап оценки рисков, подразумевающий осуществление проведение глубокого анализа рисков в зависимости от масштабов их воздействия и вероятности появления.



3 Этап разработки вариантов стратегии предприятия в зависимости от степени угрозы выявленных рисков.

4 Этап снижения степени риска, предполагает реализацию методов и моделей управления рисками с целью сокращения риска и снижения масштабов наносимого ущерба в случае реализации ситуации риска.

5 Этап контроля уровня рисков, предполагающий осуществление мониторинга изменения рисков как следствия использования методов выявления, оценки и минимизации рисков.



В настоящее время многими учеными исследуется возможность осуществления интеграции инструментария риск-менеджмента и сбалансированной системы показателей, которая основывается на следующих положениях:

- правильно разработанная стратегия развития предприятия должна предусматривать ее реализацию при различном уровне внешних рисков, то есть предполагать несколько сценариев развития предприятия.

- применение в управленческой деятельности только одних финансовых показателей не дает возможности в долговременном периоде успешно достигать стратегические цели предприятия.



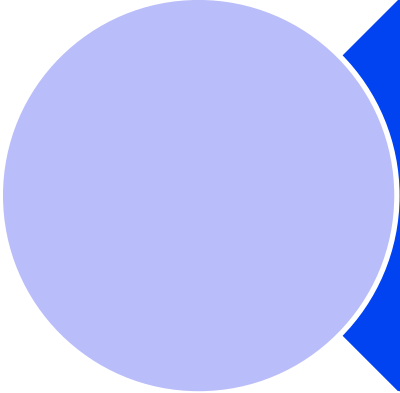
ALMA
ALMATY MANAGEMENT
UNIVERSITY



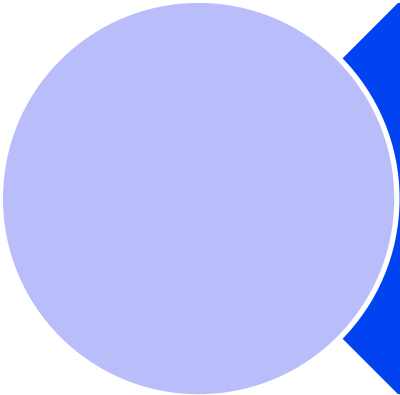
Механизм оценки эффективности функционирования предприятия на основе применения сбалансированной системы показателей направлен на формирование стратегии развития предприятия, базирующейся на следующих четырех составляющих

1) финансовая составляющая, предусматривающая ориентацию стратегии предприятия в направлении увеличения прибыльности и управления рисками.

2) клиентская составляющая, предусматривающая ориентацию стратегии предприятия в направлении создания стоимости и дифференцирования с позиции удовлетворения потребностей потребителя.



3) внутренние бизнес-процессы предусматривающие ориентацию стратегии предприятия в направлении эффективной организации бизнес-процессов.



4) обучение и рост, предусматривающий ориентацию стратегии предприятия в направлении увеличения способности организации к изменениям, к восприятию новых идей, гибкости и ориентации на постоянное улучшение.



«Сбалансированная система показателей – это система стратегического управления организацией на основе измерения

и оценки ее эффективности по набору показателей, подобранному таким образом, чтобы учесть все существенные с точки зрения стратегии аспекты деятельности»



Одним из показателей эффективности применяемых инструментов риск-менеджмента является полнота учета рисков, подразумевающая, что все области потенциальных рисков были проанализированы с целью выявления всех соответствующих специфике деятельности предприятия рисков.

В этой ситуации применение сбалансированной системы показателей оказывается очень полезным, так как четыре вышеперечисленных направления показателей, позволяют всесторонне отразить основные положения стратегии предприятия и формируют область исследований для поиска и дальнейшей классификации рисков.



Выявление рисков

- Стратегические цели, которые отображаются в четырех блоках сбалансированной системы показателей, являются начальной точкой для систематического выявления рисков.
- Одновременно с этим данная система позволяет выявить разрывы между реализуемой стратегией предприятия и внешними потребностями общества.



Такие разрывы сами по себе характеризуют появление определенного количества рисков для предприятия.

Таким образом, применение классической сбалансированной системы показателей может оказать поддержку механизма определения рисков предприятия,

и выявить риски, которые могли бы оказаться неучтенными при проведении риск-менеджмента.



- Рисунок 2- Место риск-менеджмента в системе управления предприятием



Дополнительным фактором, стимулирующим к использованию сбалансированной системы показателей выступает наличие в ее структуре как финансовых, так и нефинансовых критериев, так как такая структура в целях учета возможных рисков дает возможность отражать как количественно оцениваемые, так и количественно неопределяемые риски.



Сопоставление целей сбалансированной системы показателей с определенными рисками, установление показателей-индикаторов риска

и их граничных значений содействует тому, что воздействие рисков на стратегические цели предприятия будет своевременно выявлено,

информация о рисках будет доведена до руководства предприятия, а также будет корректироваться стратегия предприятия в случае необходимости



- Также необходимо отметить, что взаимоувязанное использование риск-менеджмента и сбалансированной системы показателей оказывает положительную поддержку и самой сбалансированной системе показателей



Так как в процессе исследования потенциальных рисков инструменты риск-менеджмента позволяют составлять рекомендации по корректировке стратегии предприятия, а информация о текущем изменении рисков является начальной точкой для трансформации реализуемой стратегии, планов предприятия, которые являются базой сбалансированной системы показателей, и своевременно сигнализирует о необходимости пересмотра стратегии и ее отражению в данной системе.



Можно заключить, что сбалансированная система показателей при осуществлении интегрированного подхода реализовывает не только функции информационного обеспечения, планирования и контроля, но и функции управления рисками.



- «Интеграция учета фактора риска в сбалансированной системе показателей ведет к тому, что потенциал компании, ее шансы рассматриваются в сочетании с риск-потенциалом фирмы и его влиянием на стратегические цели компании, что, без сомнения, является более предпочтительным вариантом для эффективного руководства компанией по сравнению с изолированным существованием в компании как риск-менеджмента, так и сбалансированной системы показателей» [



Исследование практики ряда ведущих отечественных предприятий в области риск-менеджмента позволило выявить четыре принципиально разных подхода к интеграции механизмов управления рисками и

сбалансированной системы показателей, применение которых, с нашей точки зрения, дает возможность реализовывать более обоснованные финансовые решения в условиях экономического кризиса.



Проанализируем сущность этих подходов более подробно:

1 Классический вариант сбалансированной системы показателей предполагает внедрение механизмов управления рисками посредством расширения функций классической сбалансированной системы показателей.

Данный подход предполагает осуществление учета факторов риска непосредственно в каждом направлении классической системы - финансы, клиенты, бизнес-процессы, обучение и рост.

При этом для каждой стратегической цели происходит определение не только показателя и его целевого значения, но и выявляются риски, которые могут повлиять на достижение целей предприятия.



«Такой вариант сбалансированной системы показателей получил название Balanced Scorecard Plus. Сбалансированная система показателей Plus разрабатывается как для предприятия в целом, так и его отдельных оперативных единиц, при этом каждый из блоков сбалансированной системы показателей дополняется показателями шансов, рисков и факторов их воздействия.



Учет рисков в сбалансированной системе показателей Plus осуществляется на основе симметричного понимания рисков, т. е. риски и шансы рассматриваются равноценно.

На основе информации, полученной в результате анализа рисков и шансов, формулируется риск-стратегия компании.

Она определяет обращение с шансами и рисками на оперативном и стратегическом уровнях. При этом закрепляются предельные значения показателей по отдельным группам риска для конкретных подразделений фирмы»



Преимуществом данного подхода выступает его простота в применении при минимальных затратах.

Также процесс распределения рисков по каждому из направлений сбалансированной системы показателей дает

возможность закрепления ответственности по контролю показателей риска за менеджерами, которые ответственны за каждое направление сбалансированной системы показателей.



При реализации
данного подхода
появляется
вероятность
выявления
ранее
неучтенных
факторов риска,

возникновение
которых
объясняется
неполнотой
системы
целеполагания
при
формировании
стратегии
предприятия.



2 Второй вариант сбалансированной системы показателей предполагает включение специального модуля управления рисками в структуру классической сбалансированной системы показателей.

Цель данного подхода заключается в использовании функций классической сбалансированной системы показателей.

Но дополнительно добавляются показатели определяющие достижение целей требуемых в среде управления рисками, а также их нормативных и ключевых значений.



Такой модуль становится самостоятельным звеном сбалансированной системы показателей.

В сравнении с вышерассмотренным подходом добавление специального модуля, способствующего учету рисков играет важную роль, так как оно обеспечивает более полное их отражение, в том числе и тех,

которые в сбалансированной системе показателей могли быть неучтенными вследствие отсутствия возможности их отнесения к одной из стратегических целей и, соответственно, к одному из четырех блоков сбалансированной системы показателей.



3 Третий вариант сбалансированной системы показателей предполагает подход, основывающийся на применении модифицированной сбалансированной системы показателей.

Отличие ее от предыдущих заключается в том, что вместо ориентирования на четыре блока сбалансированной системы показателей,

которые отражают стратегические цели предприятия, главным элементом этой системы является совокупность стратегических факторов успеха предприятия.



Первоначальная гипотеза, на основе которой формируется концепция, заключается в том, что эффективная реализация стратегии предприятия, которая означает ее конкретизацию и успешную реализацию на более низких уровнях управления, напрямую находится в зависимости от более или менее ограниченного количества «стратегических факторов успеха предприятия»



Управление рисками на предприятии



- «При таком подходе факторы успеха являются связующим элементом между стратегическими целями предприятия и сбалансированной системой показателей.
- Преимуществом данного подхода является то, что предприятие при формировании сбалансированной системы показателей может обращаться к стандартным регистрам, в которых накоплены соответствующие для отдельных отраслей факторы успеха.



Посредством параллельного сравнения сбалансированной системы показателей для преимуществ предприятия сбалансированной системы показателей

для его рисков данный подход дает возможность менеджменту предприятия получить агрегированную и полную информацию о текущем состоянии предприятия и уровне достижения стратегических целей предприятия.

Одновременно с этим, изменение четырех блоков классической сбалансированной системы показателей стратегическими факторами успеха позволяет облегчить процесс оценки индивидуального предприятия

совокупности причинно-следственных взаимосвязей по сбалансированной системе показателей и стратегическим целям, которые положены в ее основу.



- ✓ Отдельное внимание управлению рисками уделяется при реализации данного вида системы за счет формирования индивидуальной сбалансированной системы показателей для рисков.
- ✓ Сравнение рисков предприятия с его стратегическими факторами успеха позволяет повысить понимание сотрудниками взаимосвязи между рисками и конечными результатами деятельности предприятия и увеличивает шансы на постоянный контроль уровня рисков.
- ✓ Недостатком такого подхода является наличие довольно высоких расходов на его реализацию»



«Таким образом, можно сделать вывод, что существует необходимость учета особенностей деятельности предпринимательской структуры при выборе соответствующего механизма управления рисками.

В случае если фирмой принято решение на основе сбалансированной системы показателей осуществлять управление рисками, необходимо изначально оценить реальные ресурсы компании,

взвесить достоинства и недостатки подходов к интеграции с позиции потребностей компании и особенностей ее деятельности и на основе этой информации делать выбор в пользу одного из вариантов интеграции сбалансированной системы показателей и риск-менеджмента»



- В процессе своего функционирования предприятия сталкиваются с совокупностью разных видов риска, отличающихся между собой по месту и времени возникновения, совокупности внешних и внутренних факторов, которые оказывают влияние на их уровень и, соответственно в зависимости от способа их анализа и методов описания.



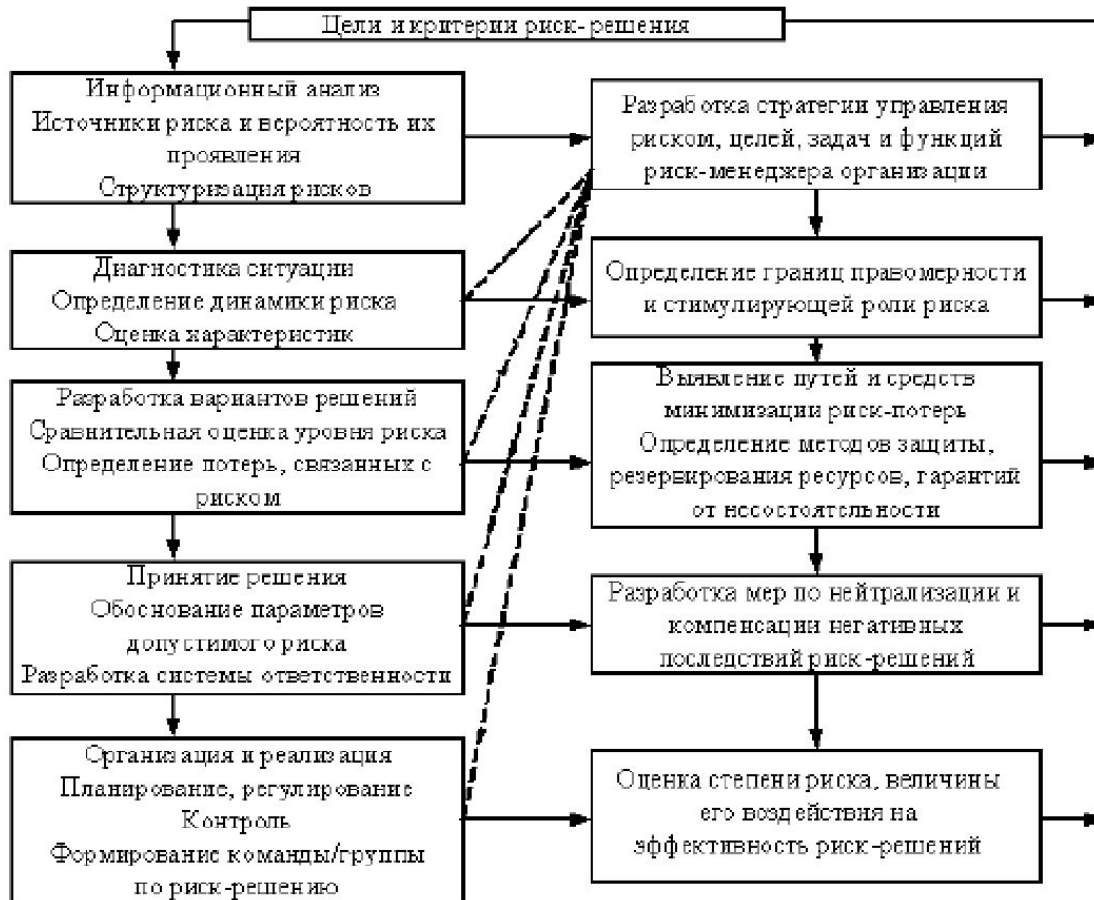
- «Реализация стратегических планов предприятия происходит в условиях неоднозначности прохождения реальных социально-экономических процессов.

- На момент необходимости принятия решений руководитель предприятия зачастую не может обладать информацией в полной мере, так иногда отсутствует возможность получения точных и полных знаний об отдаленной по времени среде осуществления стратегии предприятия, а также о всех действующих или потенциально способных к проявлению внутренних и внешних факторов.

- Все это предопределяет создание ситуаций риска.



- Так как определенное проявление неопределенности способно быть источником задержки наступления запланированных событий, или изменять их содержание или количественную оценку, быть причиной нежелательного развития событий как предвидимых, так и неожиданных.
- Вследствие чего запланированные цели предприятия, для достижения которых принимаются управленческие решения, не смогут быть достигнуты»

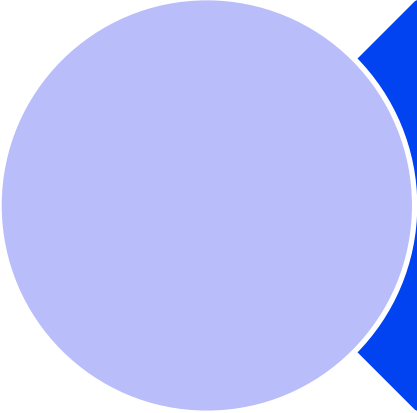


- Рисунок 1
- Совокупность действий по управлению рисками на предприятии и их взаимосвязь в рамках использования сбалансированной системы показателей

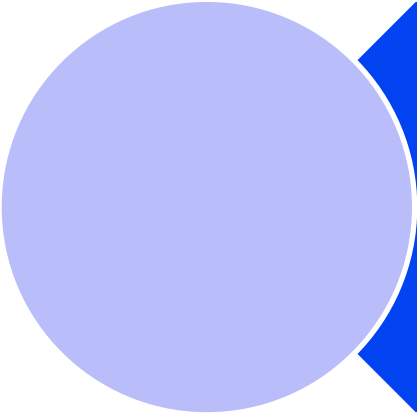


Предпринимательский риск характеризуется объективной основой вследствие неопределенности внешней среды в отношении к предприятию.

Внешняя среда содержит в себе объективные экономические, социальные и политические обстоятельства, в рамках которых предприятие осуществляет свою деятельность и к динамике которой вынуждено адаптироваться.



Неопределенность ситуации определяется тем, что она зависит от множества переменных факторов, предприятий и потребителей, изменение поведения которых не всегда можно спрогнозировать с определенной степенью вероятности.



Также оказывает влияние отсутствия четкого подхода в установлении целей, критериев и показателей их оценки, которые позволяют четко проанализировать изменение общественных потребностей и потребительского спроса, появления технических и технологических новшеств и степени их освоения на рынке, изменение рыночного положения конкурентов и т.д.



Наличие предпринимательских рисков является последствием работы предприятия в рыночных условиях хозяйствования. Так как свобода в действиях одного предпринимателя оказывает воздействие одновременно и свободу деятельности других предпринимателей, вследствие чего по мере развития рыночных отношений в нашей стране прогнозируется усиление неопределенностей и предпринимательского риска.



- Устранить неопределенность планируемого функционирования в полной мере нельзя, так как внешняя среда постоянно изменяется и ее нельзя спрогнозировать со сто процентной вероятностью.

- Появление ситуаций риска напрямую взаимосвязано с экономическими процессами протекающими в реальности.

- Так в последние годы для многих предприятий появился риск разрыва торговых отношений с поставщиками вследствие введения экономических санкций. В этой ситуации данный риск десять лет назад было трудно спрогнозировать.



«Предпринимательский риск - это риск, возникающий при любых видах предпринимательской деятельности,

связанных с производством продукции, товаров и услуг, их реализацией;

товарно-денежными и финансовыми операциями;

коммерцией, а также осуществлением научно-технических проектов»



Трудности в классификации предпринимательских рисков заключаются в их множественности.

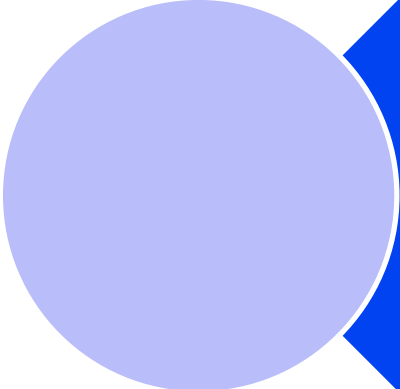
Предприятия с ситуациями риска сталкиваются постоянно, решая как текущие, так и долгосрочные задачи.



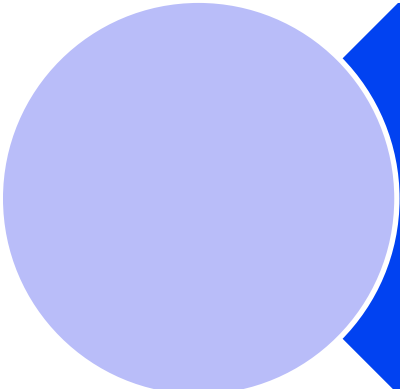
Можно выделить определенные группы рисков, под действие которых может попасть любое предприятие.

Но существуют группы рисков, которые являются специфическими для предприятий определенной направленности.

Например, предприятия осуществляющие торговую деятельность могут столкнуться с риском разрыва торговых отношений с предприятием функционирующим в другой стране, вследствие введения экономических санкций.



При этом если подобный риск существует для производственных предприятий, то он менее проблематичен для них так как таким предприятиям легче найти поставщика ресурсов внутри страны.



Торговое предприятие, которое специализировалось на реализации продукции конкретного производителя будет вынуждено диверсифицировать свою деятельность или просто ликвидироваться ввиду отсутствия основного поставщика.



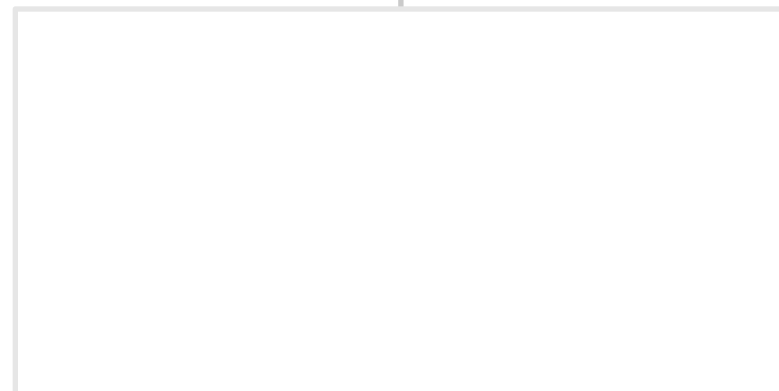
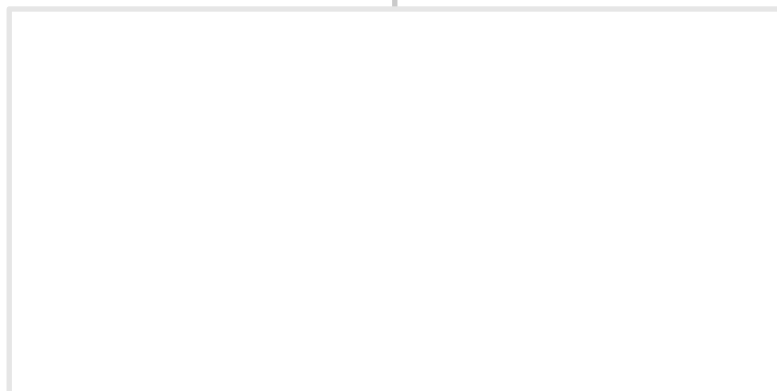
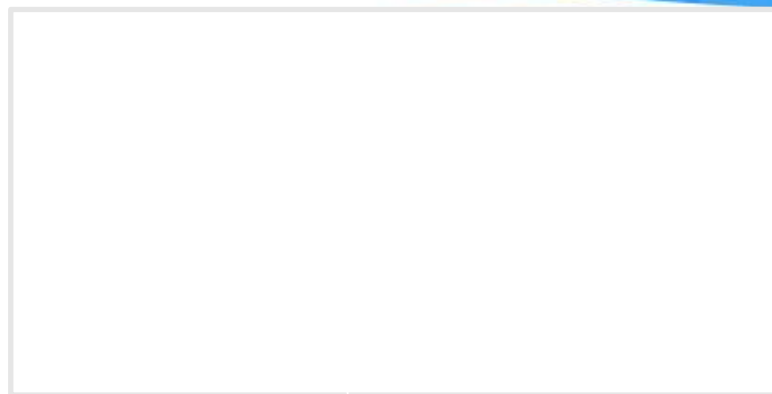
Риски транспортной логистики



Риск (risk) - это деятельность, связанная с преодолением неопределенности в ситуации неизбежного выбора, в процессе которой имеется возможность количественно и качественно оценить вероятность достижения предполагаемого результата, неудачи и отклонения от цели.

Классификация логистических рисков

--	--	--	--	--



Увеличение издержек транспортной логистики



Вид риска	Внутренний и внешний
Характеристика	В зависимости от вида издержек может быть низким, средним, высоким.
Источники возникновения	Воздействие внешних и внутренних факторов.
Последствия	Увеличение количества издержек приведет к потерям в виде денежных единиц, времени, а также других активов.
Оценка риска	Количество издержек, %
Методы снижения	Оптимизация затрат, оптимальный выбор транспорта, консолидация, контроль транспортных расходов, распределительный центр.



Срыв поставки

Вид риска	Может быть как внутренним, так и внешним.
Характеристика	Уровень данного риска варьируется между средним и высоким риском. В любом случае, срыв поставки ведет к росту непредвиденных издержек во всей цепочке поставок.
Источники возникновения	Может появиться в следствие внешнего и внутреннего фактора.
Последствия	Если транспортная логистика является звеном цепочки поставок, то нарушаются сроки производства. Если же транспортная логистика существует вне цепочки поставок, то будут последствия в виде нарушения срока поставки, что однозначно приведет к потере активов, будь-то финансовых, временных и тд.
Оценка риска	Издержки в виде денежных единиц, времени.
Методы снижения	Данный вид риска не может быть полностью контролируемым. Но такие методы как работа с поставщиком, причем нужно иметь нескольких поставщиков в разных местах, могут значительно снизить уровень риска.



Отсутствие, нехватка, поломка транспортных единиц

Вид риска	Производственный, внутренний
Характеристика	Низкий и средний уровень риска.
Источники возникновения	Внутрипроизводственный отдел транспортировки, снабжения.
Последствия	Застой готовой продукции, отсутствие сырья и материалов, нарушения сроков изготовления, доставки.
Оценка риска	Время, денежные единицы.
Методы снижения	Оптимизационная работа снабжения, перевозки. Рациональный выбор транспорта, консолидация, работа с перевозчиками.



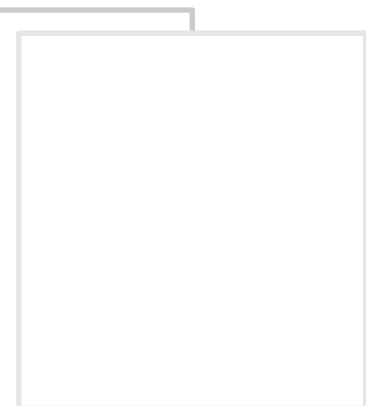
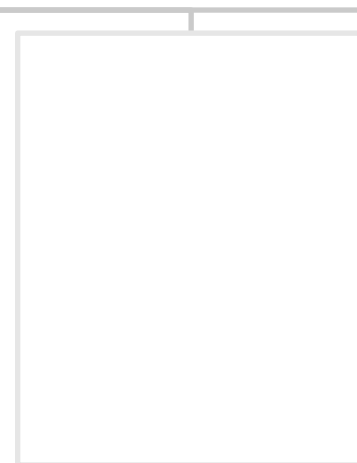
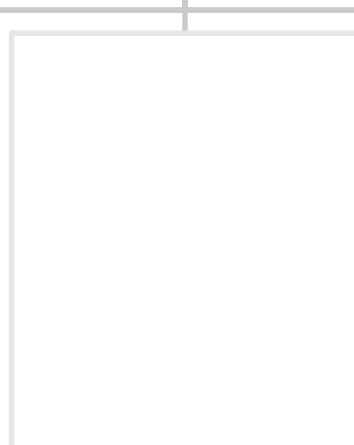
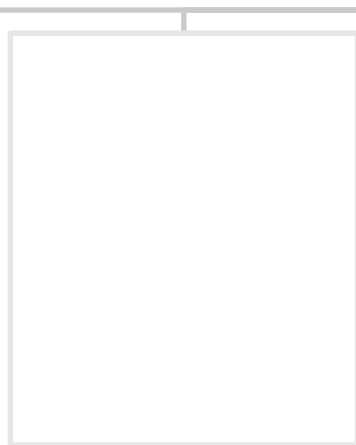
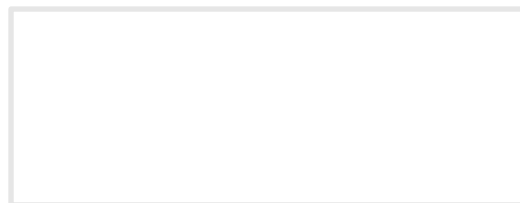
Утрата груза в процессе транспортировке

Вид риска	Внутренний и внешний.
Характеристика	Средний и высокий.
Источники возникновения	Внешняя среда, воровство, недобросовестное отношение работников.
Последствия	Последствия данного типа риска ощутимы всеми видами логистики, так как прерывается или полностью останавливается материальный поток.
Оценка риска	Время, денежные единицы.
Методы снижения	Установка систем наблюдения, охрана, GPS.



Риск целостности и сохранности груза при транспортировке

Вид риска	Внешний и внутренний.
Характеристика	Средний и высокий.
Источники возникновения	Воздействие многих факторов из внешней и внутренней среды. (Стихийное бедствие, некачественно закреплен груз и тд.)
Последствия	Нарушение качества продукции, вследствие воздействия многих факторов.
Оценка риска	Время, денежные единицы. Потеря потребителя.
Методы снижения	Выбор времени и места транспортировки груза, изучение правил складирования груза, изучение технических документов на перевозку какого-либо груза..





Складские риски возникают из-за:

- физические ограничения в складских площадях;
- неравномерность и аритмичность материальных потоков;
- человеческий фактор;
- ошибки в информационной системе;
- проблемы в смежных логистических функции;
- форс-мажоры.



Риски дефицита складских площадей обусловлены сложностью в масштабировании площадей хранения, приемки и отпуска при достижении или превышении количества товарного запаса над мощностью склада.

Для управления этими рисками можно воспользоваться стратегией формирования фонда предупредительных мероприятий (ФПМ), как субметода стратегии самострахования. Например, компания может реорганизовать за счет ФПМ складские площади таким образом, чтобы разместить весь товарный запас, однако это усложняет складские операции (товар размещается в непредназначенных для этого местах, например, в проходах) и снижает складской сервис.



Причинами возникновения данных рисков являются ошибки при управлении товарным запасом, невыполнение планов продаж, отклонения от графиков поставок и (или) отпуска со склада.

Для нивелирования данных рисков необходимо за счет средств ФПМ улучшить взаимодействие отделов закупок и отдела продаж, планирование потребности в складских площадях на плановый период, контроль над транспортной логистикой, использование современного стеллажного оборудования на складе, что позволит оперативно увеличить площадь хранения.



Риски нарушения условий хранения ведут к порче хранимой продукции и возникают вследствие несоблюдения температурного режима, уровня влажности воздуха, неправильной упаковки и др. специальных условий. Для управления этими рисками можно воспользоваться стратегией формирования фонда риска, предназначенного для возмещения ущерба от наступления рискованного события, как субметода стратегии самострахования.



Склад должен **обладать** техническими и иными средствами отслеживания в реальном времени критичных для хранимой продукции показателей, а складской персонал должен быть ознакомлен со спецификой хранимой продукции за счет средств ФПМ. При выборе склада, оборудования для хранения необходимо учитывать специфику продукции для хранения.



Риски недостачи, пересортицы чаще всего обусловлены наличием человеческого фактора на складе, изредка – ошибками в информационной системе. Риски недостач приводят к финансовым потерям, риски пересортицы не представляют серьезной угрозы при своевременном выявлении подобных фактов. Организация контроля над персоналом на складе, а также использование информационных систем управления складом (WMS) способны свести к минимуму вероятность возникновения данных рисков. Аналогично на эти риски можно воздействовать стратегиями страхования и самострахования в части формирования ФПМ и фонда риска.



Риски превышения пропускной способности склада очень похожи по своей специфике на риски дефицита складских площадей. Они возникают ввиду физических ограничений склада по скорости приемки склада и отпуску одной единицы груза. Таким образом, к примеру, при ограничении склада по приемке в 5 контейнеров в сутки, склад оказывается не в состоянии в штатном режиме принять 6 контейнеров, которые могут прийти одновременно. Иными словами, склад не успевает обработать весь материальный поток и пропустить его далее по логистической цепи (эффект «бутылочного горлышка»). Краткосрочно увеличить пропускную способность склада возможно, однако это приведет к дополнительным затратам (например, на сверхурочную оплату труда складского персонала за счет фонда риска), а также к рискам, речь о которых пойдет ниже.



Риски ошибок при выполнении складских операций предполагают ошибки при приемке, отборке, отгрузке и др. Вероятность возникновения ошибок обусловлена человеческим фактором, соответственно использование информационных систем для управления складскими операциями способно минимизировать вероятность появления рисков событий. Ущербом от данных рисков могут стать финансовые потери, связанные с возвратами ошибочно поставленной клиенту продукции, недостатками товара незамеченными при приемке, порчей в пути неправильно погруженной на транспортное средство продукции.



РИСКИ В СИСТЕМАХ РАСПРЕДЕЛЕНИЯ ЛОГИСТИКИ



ВВЕДЕНИЕ

Распределительная логистика – это комплекс взаимосвязанных функций реализуемых в процессе распределения материального потока между различными оптовыми покупателями.

ЦЕЛЬ РАСПРЕДЕЛИТЕЛЬНОЙ ЛОГИСТИКИ

Цель распределительной логистики– доставка товара в нужное время в нужное место с минимальными затратами.



Функции логистики распределения

Основные:

- Сбыт
- Хранение
- Транспортировка

Вспомогательные:

- Стандартизация
- Финансирование
- Страхование от рисков
- Информационное и научное обеспечение
- Логистический сервис.



ЗАДАЧИ РАСПРЕДЕЛИТЕЛЬНОЙ ЛОГИСТИКИ

Задачи распределительной логистики можно рассматривать на макро и микро-уровнях.

На микро - уровне распределительная логистика решает следующие задачи:

- Планирование процесса реализации;
- Организация получения и обработки заказа;
- Выбор вида упаковки;
- Организация отгрузки продукции;
- Организация доставки и контроля за транспортированием;
- Организация послереализационного обслуживания.



ЗАДАЧИ РАСПРЕДЕЛИТЕЛЬНОЙ ЛОГИСТИКИ

На макро-уровне распределительная логистика решает следующие задачи:

- Выбор схемы распределения потока;
- Определение оптимального количества центров на обслуживаемой территории;
- Определение оптимального места расположения центра или склада;
- Распределительная логистика и ее другие задачи, связанные с распределением материального потока.



ВИДЫ ПОТРЕБЛЕНИЯ

Производственное потребление – это использование общественного продукта на производственные нужды в качестве средств и предметов труда.

Непроизводственное потребление – это использование общественного продукта на личное потребление и потребление населения в учреждениях и предприятиях непроизводственной сферы.



ОСНОВНЫЕ ЭТАПЫ РАСПРЕДЕЛИТЕЛЬНОЙ ЛОГИСТИКИ

Основные этапы распределительной логистики состоят из распределения:

заказов между поставщиками при покупке товаров

грузов непосредственно по местам их хранения при поступлении на предприятие

фактических запасов между различными участками производства, материальных потоков в ходе продажи



ФУНКЦИИ РАСПРЕДЕЛИТЕЛЬНОЙ ЛОГИСТИКИ

- Определение покупательского спроса и организация его удовлетворения

- Управление запасами

- Установление хозяйственных связей по поставкам товаров и оказания услуг потребителям

- Построение распределительной структуры распределительных каналов

- Транспортировка готовой продукции

- Накопление, сортировка и размещение готовой продукции

- Выбор рациональных форм товародвижения

- Поддержание стандартов качества готовой продукции и логистического сервиса

- Мониторинг и информационная поддержка распределения.



ЛОГИСТИЧЕСКИЕ КАНАЛЫ И ЛОГИСТИЧЕСКИЕ СЕТИ

Основные характеристики логистического канала:

количество уровней логистического канала между производителем и потребителем, количество независимых торговых посредников на каждом уровне распределения продукции

Логистический канал - структура, которая представляет собой частично упорядоченное множество элементов логистической системы и осуществляет доставку материального потока от производителя к потребителю.



ПОСРЕДНИКИ В ЛОГИСТИЧЕСКИХ КАНАЛАХ

При формировании логистического канала в первую очередь необходимо определиться, с какими типами посредников будет происходить работа.

Дилеры - оптовые посредники, которые ведут операции от своего имени и за свой счет. Товар приобретается по договору поставки.

Дистрибьюторы - оптовые и розничные посредники, ведущие операции от имени производителя и за свой счет.

Комиссионеры - оптовые и розничные посредники, ведущие операции от имени и за счет производителя.

Брокеры - посредники при заключении сделок. Брокеры не являются собственниками продукции и не распоряжаются ей.

Агенты - посредники, выступающие в качестве представителей или помощников другого лица.



ЗОЛОТЫЕ ПРАВИЛА РАСПРЕДЕЛИТЕЛЬНОЙ ЛОГИСТИКИ

- 1) Максимальное приближение к точкам сбыта;
- 2) Для наиболее эффективного решения задачи распределения, необходимо использовать минимальное количество учетно-договорных единиц (у.д.е – логическая единица с определенными характеристиками – вес, габариты, прочность);
- 3) Если нельзя избежать создания стационарного склада, то он должен располагаться в логистической цепи в центре консолидации (центр консолидации – место группировки готовой продукции или разделения на части).



Наиболее тесное сопряжение маркетинговой и логистической стратегий предприятия происходит при реализации процессов распределительной логистики, так как именно они перемещают товар (услугу) предприятия покупателю.

Класс риска	Вид риска	Определение	Пример реализации в логистической системе
Внешний риск	Экономический	Наступление события, препятствующего получению прибыли, сопутствующее получению убытка	Партнер в установленный срок не поставил в адрес предприятия компонент
	Политический	Наступление события, исключающего ведение хозяйственной деятельности предприятием	Национализация отрасли, война, гражданская война, «разноцветные революции»
	Административный	Вынесение, уполномоченным органом решения или распоряжения, обязательного для исполнения субъектом экономики	МЧС вынес постановление о приостановлении деятельности предприятия
Класс риска	Вид риска	Определение	Пример реализации в логистической системе
	Природный	Вероятность ограничения функционирования системы предприятия или ее уничтожение в результате стихийных бедствий	Паводок разрушил дорогу, ведущую к предприятию

Внутренний риск	Управленческий	Вероятность допущения ошибок в планировании и реализации производственного процесса, несогласованность при взаимодействии субъектов логистической системы и прочих структурных подразделений предприятия	Предприятие не обеспечило гаражное хозяйство логистической системы моторным топливом и запчастями
	Техногенный	Вероятность возникновения аварии на предприятии	Прорыв газового трубопровода, подающего газ со склада МТС на технологическую линию
	Технологический	Вероятность нарушения качества и сроков реализации логистического процесса, связанного с нарушением графика выполнения логистических операций	Автопогрузчик занят на разгрузке компонента на складе МТС, транспортировка тары к технологической линии невозможна
	Кадровый	Нарушение дисциплины, несоответствие квалификации и личных качеств исполнителя профессиональным требованиям, определенным соответствующей должностью	Водитель автомашины страдает алкоголизмом



Система распределения предприятия — это комплекс маркетинговой и логистической систем, чья деятельность направлена на реализацию товаров (услуг) с максимальной экономической эффективностью, формируемой за счет минимальных логистических издержек и максимально возможной ценой реализации товара (услуги) на рынке.

magnum
cash & carry

SMALL



Рассмотрим на практическом примере использование логистических услуг при перевозке. Груз охлажденная курица. Заявка на КРГ - 2700 кг, Нур – Султан 4000 кг.

Установочные данные: вид товара — мясо охлажденное;
количество паллет—15 (европаллеты);
Вес одной паллеты – 450 кг



Выводы

Наиболее эффективным является управление внутренними логистическими рисками предприятия ввиду полного контроля над собственной логистической системой предприятием.

Логистический аутсорсинг и организация распределения на условиях самовывоза покупателем являются наиболее эффективными направлениями исключения и снижения вероятности возникновения риска.



Риски создания и поддержания запасов



- Для снижения потерь в результате возникновения рисков в логистике запасов необходимо создать систему управления рисками, которая включает следующие элементы.



- **Идентификация риска** – это выявление источников риска и возможные потери, это позволяет получить оценку вероятности наступления рискованной ситуации, прогнозирование возможного ущерба по стоимости или в натуральном измерении. Полученная оценка позволяет разработать систему мероприятий для контроля риска с целью минимизации потерь и регулирования убытков.



- Разработка условий поставки, их согласование с поставщиком, в том числе условий формирования цены товара, форс-мажорных обстоятельств, условий расторжения контракта, порядок выплаты неустойки, штрафов.



- Обоснованный выбор партнера, что позволяет снизить риски, связанные с незнанием нарушением параметров поставок запаса и других внешних рисков.



Риск возможно оценить следующими методами:

- Эмпирически, путем анализа прошлых ситуаций
- На основе статистики, путем изучения статистики потерь с установлением их частоты;
- Экспертно, на основе информации, полученной от экспертов;
- Аналитически, на основе определения закона распределения вероятностей потерь.



- Одним из возможных методов страхования риска в управлении запасами является создание страховых запасов.



Запасы имеют двойственный, противоречивый характер: с одной стороны, запасы обеспечивают непрерывность и надежность процесса воспроизводства - в этом их положительное значение, а с другой, в запасах омертвляются значительные массы материальных и финансовых средств - в этом отрицательное значение запасов.



Совокупный материальный запас национальной экономики подразделяется на:

- производственные запасы;
- запасы незавершенного производства;
- товарные запасы;
- транспортные (запасы в пути);
- государственные материальные резервы;
- материальные запасы домашних хозяйств.

К данной классификации видов запасов по функциональному назначению следует еще добавить специфический вид запаса - сезонный запас.



Производственные запасы - это материальные ресурсы, находящиеся на складах предприятий и предназначенные для производственного потребления.

Запасы незавершенного производства - это промежуточные продукты, находящиеся на различных стадиях производственного процесса. Их объем зависит от особенностей и продолжительности технологического процесса.

Товарные запасы - это материальные ресурсы, находящиеся на складах торговых предприятий или на складах готовой продукции производственных предприятий и предназначенные для реализации (продажи).



- Транспортные запасы - это материальные ресурсы, находящиеся в процессе перемещения между субъектами рынка - товаропроизводителями, предприятиями оптовой и розничной торговли.
- Государственные материальные резервы (стратегические запасы) - совокупность запасов средств производства и предметов потребления, создаваемых и поддерживаемых для использования в непредвиденных и чрезвычайных ситуациях.

Сезонные запасы формируются при сезонном характере производства продуктов (например, сельскохозяйственной продукции), их потреблении или вызваны действием транспортного фактора (например, районы Крайнего Севера), а также для сглаживания сезонных колебаний величины спроса.



Необходимость создания товарных запасов обусловлена:

- колебаниями спроса на товары аптечного ассортимента (и в первую очередь на лекарственные препараты)
- колебаниями сроков выпуска и поставки фармацевтической продукции,
- возможностью возникновения дефицита товаров.



Мотивы для создания товарных запасов:

1. необходимость совершения торговых операций и реализации маркетинговой функции аптеки;
2. снижение рисков торговой деятельности;
3. получение прибыли.



Измерение товарных запасов:

- натуральные измерители (кг, л, упаковки, штуки) – НДС, ПВ сп. II, III ФЗ, этиловый спирт и др.;
- денежные измерители (в ценах закупки);
- относительные показатели - дни запаса (время обращения товаров).

Классификация товарных запасов



<i>Классификационный признак</i>	<i>Виды товарных запасов</i>	<i>Краткая характеристика</i>
Назначение	<i>Текущего хранения</i>	Предназначены для текущей продажи. За их поступлением непосредственно следует реализация. Запасы текущего хранения подлежат нормированию. Составными элементами товарных запасов текущего хранения являются торговый (рабочий) запас, запас текущего пополнения и страховой (резервный или гарантийный) запас
	<i>Сезонного накопления и досрочного завоза</i>	Дополнительные запасы товаров, пользующихся сезонным спросом и поступающие на склад с большими интервалами, обеспечивают бесперебойную продажу или в течение года, или в период повышенного спроса
	<i>Целевого назначения</i>	Создаются для выполнения определенной задачи (например, обеспечения тендерных поставок, вакцинации в период гриппа и т.п.)

Классификационный признак	Виды товарных запасов	Краткая характеристика 
Место нахождения	<i>В розничной сети</i>	Товары, находящиеся на площадях розничных аптечных организаций
	<i>На оптовых предприятиях</i>	Товары, находящиеся на территории фармацевтического оптового предприятия
	<i>В пути</i>	Товары, находящиеся в процессе транспортировки, растаможивания, сертификации и т.п.
Сроки	<i>Отчетные</i>	Определяются на конкретную дату по отчетным данным
	<i>Начальные или входные</i>	Ожидаемые запасы на начало планируемого периода
	<i>Конечные или выходные</i>	Запасы на конец планируемого периода
Размер	<i>Минимальные</i>	Характерны для периода перед очередным завозом
	<i>Средние</i>	Рассчитываются как средняя арифметическая между минимальным и максимальным запасами или как средняя хронологическая
	<i>Максимальные</i>	Характерны для периода после очередного завоза товаров



2. Факторы, влияющие на величину товарных запасов

- объем продаж,
- местоположение (особенно для аптечной организации — город, село);
- структура реализации (по покупателям, ассортименту),
- организация работы товаропроводящей сети,
- соотношение спроса и предложения на товары аптечного ассортимента,
- расстояние до баз снабжения,
- уровень цен и их динамика,
- состояние материально-технической базы аптечной организации (складские, материальные, торговые площади и др.),
- условия производства (равномерность, периодичность) и др.

Тенденции, определяющие величину товарных запасов



1. улучшение организации продажи, рационализация товаропродвижения, увеличение доли готовых ЛС ведут к сокращению запасов.
2. увеличение объема реализации расширение ассортимента реализуемой продукции, повышение культуры продажи немыслимы без дальнейшего возрастания товарных запасов и доведения их до такого уровня, который обеспечил бы самый широкий выбор и гарантировал бесперебойную продажу.

1. ПРИЧИНЫ СОЗДАНИЯ ЗАПАСОВ В ЛОГИСТИЧЕСКИХ СИСТЕМАХ



Запасы используются в производстве и торговле для обеспечения надежности производства или продаж.

Существует три основных мотива для создания запасов:

- необходимость совершения торговых сделок;
- предосторожность;
- спекуляции.

ПРИЧИНЫ СОЗДАНИЯ ЗАПАСОВ



1	Непрерывность процесса производства или потребления.
2	Сезонность производства.
3	Сезонность спроса.
4	Длительное время транспортировки.
5	Партионность производства.
6	Неравномерность спроса.
7	Колебание сроков поставки товаров.



2. КЛАССИФИКАЦИЯ ЗАПАСОВ

Запасы присутствуют на всем протяжении логистической цепи. На каждом этапе товародвижения запасы имеют специфику.

Запасы классифицируют по определенным признакам для облегчения управления. Запасы являются объектом исследований в «Теории управления запасами»

**Промежуточные
Склады**
Запасы сырья и
материалов

ПРЕДПРИЯТИЕ



Снабжение



Производство



Сбыт

Склад сырья
и материалов

Запасы сырья
и материалов

Склады в
производстве

Запасы
незавершенного
производства

Склад
готовой
продукции

Запасы
готовой
продукции



Потребители

Склады
распределения

Товарные запасы

Место логистики запасов в системе товародвижения



КЛАССИФИКАЦИЯ ЗАПАСОВ

По месту нахождения

Производственные запасы

Торговые запасы

Запасы в пути

Запасы домашних хозяйств

КЛАССИФИКАЦИЯ ЗАПАСОВ

По исполняемым функциям

Текущие запасы

Гарантийные (страховые
и резервные запасы)

Подготовительные
или буферные запасы

Рекламные запасы

Спекулятивные запасы

Сезонные запасы



КЛАССИФИКАЦИЯ ЗАПАСОВ





КЛАССИФИКАЦИЯ ЗАПАСОВ

По объемам и потребности

Нормативный запас

Сверхнормативный запас

Излишний запас

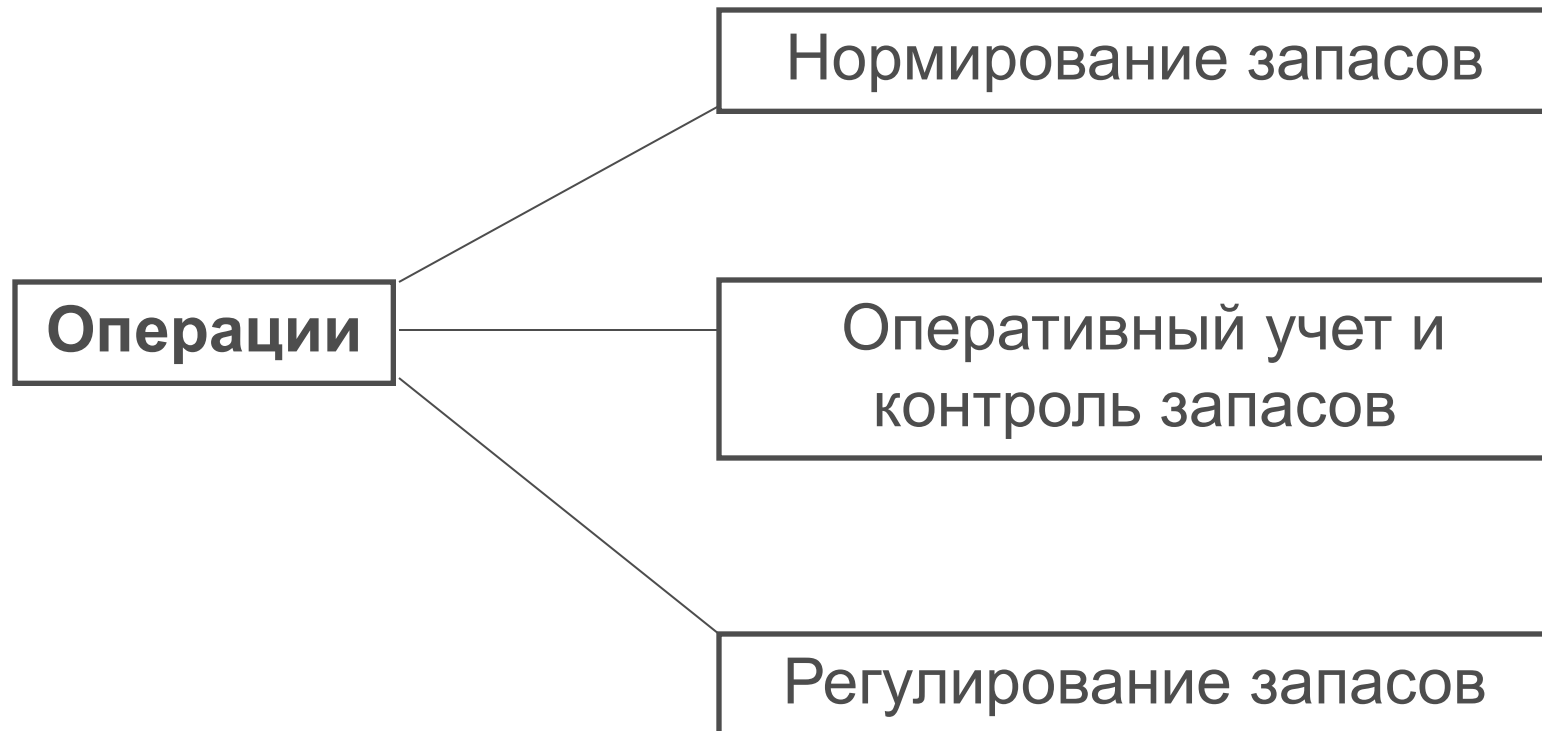


3. УПРАВЛЕНИЕ ТОВАРНЫМИ ЗАПАСАМИ

Наличие товарных запасов позволяет торговому предприятию обеспечивать устойчивость ассортимента товаров, осуществлять определённую ценовую политику, повышать уровень обслуживания покупателей. Всё это требует поддержания на каждом предприятии оптимального уровня запасов по каждой товарной позиции.



Управление товарными запасами



Причины возникновения излишних запасов



1	Непредвиденное снижение спроса
2	Ошибки персонала при определении объема закупки
3	Нарушение поставщиками договорных обязательств

Причины возникновения дефицита запасов



1	Увеличение спроса между поставками
2	Ошибки персонала при определении объема закупки
3	Задержки в отгрузке товаров поставщиками
4	Недопоставка товаров по количеству или поставка бракованных товаров
5	Задержка товаров в пути

Заключение

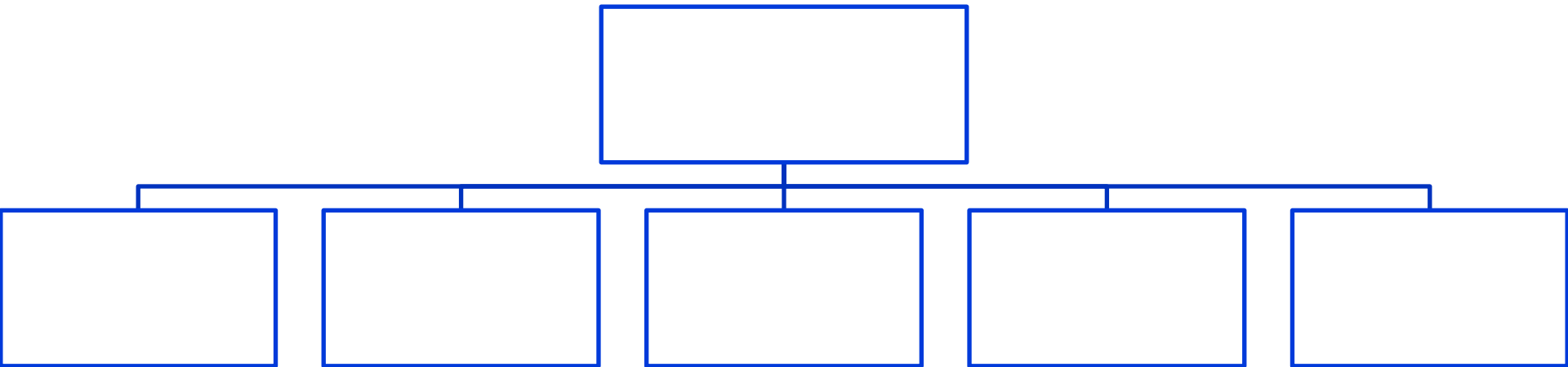


Запасы в производственной и торговой деятельности создаются с целью снижения коммерческого риска для продавцов и покупателей. При наличии запаса на складе есть возможность обеспечить потребителей товарами при увеличении спроса и сбое в поставках.

Классификация запасов позволяет осуществить их контроль и регулирование на предприятии с целью повышения эффективности коммерческой деятельности.



Источники возникновения рисков в логистике





Классификация рисков по сфере возникновения

Производственный

Коммерческий

Финансовый риск

Страховой риск



Производственный риск

- снижение предполагаемых объемов производства;
- рост материальных и/или других затрат;
- уплата повышенных отчислений и налогов;
- низкая частота поставок;
- гибель или повреждение оборудования и др.

Финансовый риск

- обесценивание инвестиционно-финансового портфеля вследствие изменения валютных курсов;
- неосуществления платежей.

Страховой риск

- неправильно определенные страховые тарифы;

Коммерческий риск

- снижение объема реализации вследствие изменения конъюнктуры или других обстоятельств;
- повышение закупочной цены товаров;
- потери товаров в процессе обращения;
- повышения издержек обращения и др.



Источники возникновения рисков

Внешние

Внутренние



Метод определения источников риска



Проект поставки оборудования.
Источники рисков:

Заказчик
(покупатель)

- Отказ от покупки
- Задержка оплаты
- Неготовность помещения
- Расширение объема заказа

Поставщик оборудования

- Отказ от поставки
- Задержка поставки
- Некомпетентность персонала
- Скидка на увеличение заказа

Факторы внешней среды

- Укрепление курса валюты контракта
- Падение курса валюты контракта
- Несоответствие требованиям электромагнитной совместимости