

Кластерный подход при выявлении рисков в цепях поставок

Теренина И.В., д.э.н., профессор кафедры «Коммерция и логистика»,
РГЭУ (РИНХ)

Аннотация. В статье предложено использование кластерного анализа для выявления, идентификации, и управления рисками, возникающими в логистических цепях поставок. Для повышения эффективности процесса управления рисками в логистических цепях разработан алгоритм данного управления. Большое внимание уделено процессу исследования факторов, влияющих на уровень коммерческих рисков цепях поставок.

В начале работы мы доказываем актуальность рассматриваемой проблемы, формулируем цели и задачи данного исследования, далее предлагаем стандартную совокупность действий, обеспечивающих выявление рисков в цепях поставок. В заключении работы мы предлагаем разработанный классификатор вопросов, возникающих при управлении рисками в логистических цепях поставок.

Предложенная классификация вопросов может быть использована при анализе практики принятия управленческих решений сотрудниками аппарата управления предприятий и организаций различных отраслей народного хозяйства. Опираясь на нее, можно значительно продуктивнее делать оценочные выводы относительно качества решения отдельных блоков вопросов и эффективности управления рисками.

Ключевые слова: коммерческий риск, цепь поставок, кластерный анализ, эффективность управления.

The cluster approach in identifying risks in supply chains

Terenina I.V., doctor of economic Sciences, professor,
Department of Commerce and Logistics, Rostov State Economics University

Annotation. In the article it is offered the using of cluster's analysis for revealing, identification and managements of the risks arising in logistical chains of deliveries. The algorithm of the given management is developed for increasing of efficiency of managerial process by risks in logistical chains. It is paid great attention to the process of research of the factors influencing level of commercial risks of a chain of deliveries.

In the beginning of the article we prove an urgency of a considered problem, we formulate the purposes and problems of the given research, further we offer standard set of the actions providing revealing of risks in chains of deliveries (supply chain). In the conclusion of the article we offered developed qualifier of the questions arising at management by risks in logistical chains of deliveries.

The offered classification of questions can be used at the analysis of practice of acceptance of administrative decisions employees of management personnel of the enterprises and the organizations of various branches of a national economy. If we use it , it is possible to do much more productively estimated conclusions concerning quality of the decision of separate blocks of questions and management efficiency by risks.

Keywords: commercial risk, supply chain, cluster analysis, management efficiency.

В связи с качественными изменениями в экономике и высокой степенью неопределенности среды, в которой совершаются трансакции, неуклонно возрастают требования к эффективному управлению коммерческими рисками, возникающими в экономической практике субъектов хозяйствования.

Процесс управления рисками направлен на минимизацию потерь, которые может понести хозяйствующий субъект из-за наступления неконтролируемых событий.

На современном этапе развития экономики все большее значение приобретает задача своевременной и адекватной идентификации рисков, возникающих в той или иной сфере деятельности. Современное состояние

управления рисками в экономике характеризуется низкой эффективностью и слабой прогнозируемостью, что может проистекать, как и из низкой компетентности специалистов, так и из недооценки этого вопроса в системе корпоративных ценностей.

В целом процесс управления коммерческими рисками можно представить в виде последовательности действий, которая представлена на рисунке.

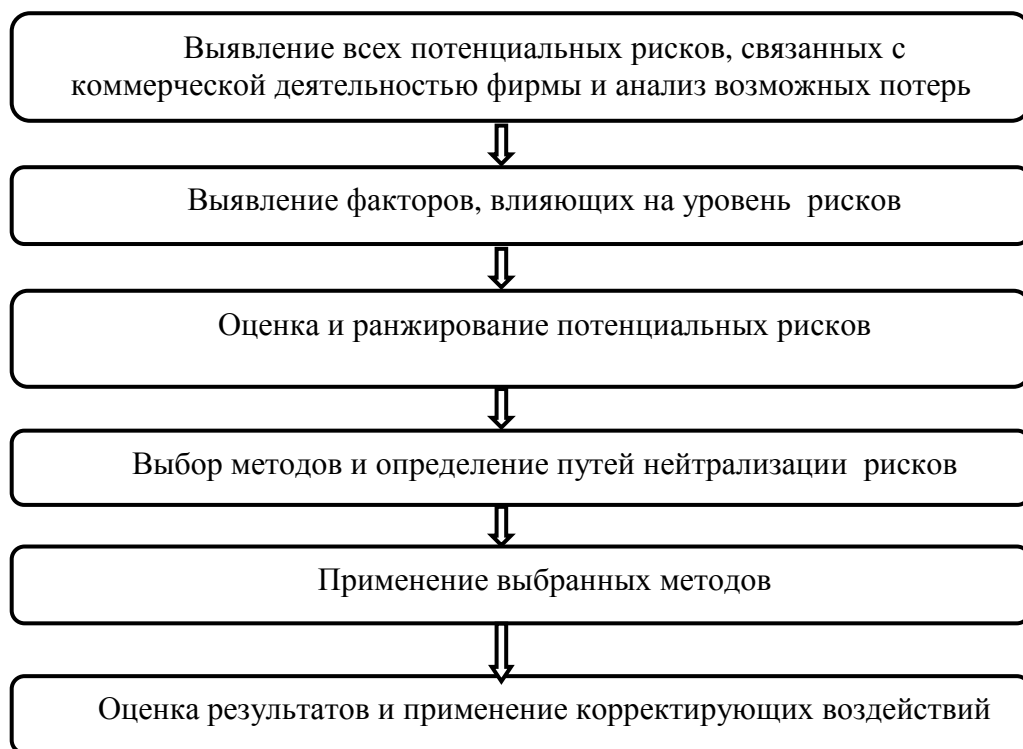


Рис. 1 – Процесс управления рисками в логистических цепях

Процесс анализа и выявления отдельных видов коммерческих рисков следует осуществлять или в разрезе каждой отдельной хозяйственной операции, или целом по направлению коммерческой деятельности. На следующем этапе анализа необходимо составить максимально подробный перечень внутренних коммерческих рисков, которые могут возникнуть при осуществлении этих видов коммерческой деятельности или хозяйственных операций.

В результате проделанной работы создается предполагаемый список коммерческих рисков, потенциально имеющих возможность возникнуть в

процессе осуществления хозяйственной деятельности. Оценка коммерческих рисков проводится с учетом вероятности возникновения и размера возможных потерь, которые могут возникнуть при реализации рискового события

Для того чтобы выявить потенциально возможные риски необходимо исследовать факторы, влияющие на уровень коммерческих рисков цепи поставок. Данный анализ позволяет оценить уровень управляемости отдельными видами коммерческих рисков, а также разработать мероприятия направленные на их минимизацию.

В связи с наличием большого числа факторов, оказывающих влияние на уровень коммерческих рисков их целесообразно классифицировать, и в дальнейшем проводить анализ с учетом принятой классификации.

Для эффективного управления рисками важно, чтобы все возможные факторы были своевременно выявлены, идентифицированы, проанализированы и ранжированы по значимости или степени вклада в общий уровень коммерческого риска.

Следующий этап процесса управления коммерческими рисками в цепях поставок – оценка их уровня. Чаще всего оценка уровня риска осуществляется на основе расчета вероятности его возникновения. Данный показатель является измерителем частоты возможного наступления неблагоприятного события, вызывающего финансовые потери в деятельности фирмы.

Многочисленные вопросы, возникающие в процессе управления рисками в цепях поставок, можно условно разделить на несколько тесно связанных между собой блоков, предметно-смысловая сфера управленческих проблем, которых имеет информационно-аналитическую, реализационно-инструментальную, организационно-контрольную, технологическую и логико-дедуктивную направленность.

В информационно-аналитическом блоке мы предлагаем рассматривать те вопросы, которые влияют на информационное обеспечение процесса управления рисками, а также на результаты анализа, основанного на этих данных. В числе таких вопросов следует рассматривать

- факторы внутренней среды предприятия;
- поведение конкурентов;
- состав и структуру товарного ассортимента;
- наличие необходимой инфраструктуры у посредников (склады, транспорт, персонал, сервисные службы);
- наличие неудовлетворенного спроса;
- обеспеченность сырьем и материалами производственных мощностей;
- величину товарооборота;
- степень охвата рынка конкурентами;
- анализ потребительских предпочтений;
- анализ потребности в продукции;
- предложения аналогичных товаров конкурентами;
- текущее состояние и тенденции изменения предполагаемого рынка;
- анализ деятельности производства;
- анализ состояния и динамики потребительского спроса;
- динамика цен;
- факторы, влияющие на формирование рыночной конъюнктуры;
- анализ финансового состояния предприятия;
- анализ финансовой устойчивости и платежеспособности контрагентов;
- сравнительный анализ доли рынка, которая принадлежит предприятию и его основным конкурентам;
- изучение и анализ конкурентоспособности собственных товаров;
- изучение и анализ общих тенденций развития экономики;
- изучение и анализ особенностей развития отрасли;
- изучение конкурентов и их активности на рынке;
- изучение маркетинговых стратегий основных конкурентов;
- изучение методов поведения конкурентов на рынке;
- мониторинг надежности посредников;
- изучение организационной структуры и менеджмента конкурентов;

- изучение потребностей основных потребителей
- выявление узких мест собственной сбытовой сети;
- выявление неудовлетворенного рыночного спроса;
- изучение товарной структуры рынка, динамики его развития;
- информационное обеспечение процесса принятия управленческих решений;

▪ исследование и анализ организационной структуры и внутреннего фирменного менеджмента;

- выявление узких мест каналов распределения;
- исследования мотивации поведения потребителей;
- мониторинг нормативно-правовой базы;
- исследования распределения и сбыта продукции;
- изучение существующей коммерческой практики;
- анализ финансового состояния конкурентов;
- обработка и анализ информации в экономической сфере;
- сравнительный анализ надежности поставщиков;
- сравнительный анализ условий сотрудничества с поставщиками и т.п.

Для анализа и выявления рисков, возникающих в процессе операционной деятельности сформируем реализационно-инструментальный блок, в который будут включены вопросы типа:

- риски, возникающие при внедрении нового товара на рынок и создания рынка для новых товаров;
- риски, возникающие при неправильном выборе носителей рекламы;
- риски при выборе не оптимальных методов ценообразования;
- риски, возникающие при использовании конкурентного ценообразования;
- риски, возникающие при ценовой дифференциации;
- риски, возникающие при выборе системы кредитования;
- риски, возникающие при моделировании товарного ассортимента;
- риски, связанные с ошибками при определении величины спроса и

предложения;

- риски, связанные с ошибками при определении способов информационной связи;

- риски, связанные с ошибками при определении целей и задач ценообразования;

- риски, возникающие в ходе реализации договорных отношений;

- риски, возникающие в ходе поиска и использования новых каналов распределения;

- риски, возникающие в ходе осуществления транспортно-экспедиторской деятельности;

- риски, возникающие при определении размера возможных скидок;

- риски, возникающие при проведении мероприятий по ускорению роста сбыта;

- риски, возникающие при реализации стратегии ценообразования;

- риски, возникающие при реализации коммуникативной политики;

- риски, возникающие при реализации сбытовой политики;

- риски, возникающие в ходе осуществления товарной политики;

- риски, связанные с ошибками в прогнозировании величины затрат на производство и реализацию продукции;

- риски, возникающие в ходе сервисного обслуживания;

- риски, возникающие в ходе поиска и сотрудничества со спонсорами;

- риски, возникающие при реализации мероприятий по стимулированию сбыта;

- риски, возникающие в ходе управления каналами товародвижения;

- риски, возникающие в ходе управления качеством и конкурентоспособностью готовой продукции.

К следующему организационно-контрольному блоку относятся вопросы, непосредственно отвечающие за организацию управления рисками деятельности и контроль за ее реализацией:

- риски, возникающие в процессе администрирования;

- недостатки при выборе системы контроля;
 - ошибки при выборе технологии проведения контроля;
 - использование не адекватных, не отработанных методик контроля;
 - не достижение запланированных годовых экономических результатов;
 - не достижение показателей прибыльности по отдельным операциям и видам коммерческой деятельности;
- риски, возникающие в ходе осуществления контроля за ходом исполнения управленческих решений;
- недостаточная координация деятельности служб предприятия;
 - недостаточная координация работы сотрудников;
 - несвоевременная и неактуальная корректировка целей по результатам выполненной работы;
- недостаточная мотивация персонала;
 - ошибки в прогнозировании будущего состояния цепи поставок;
 - ошибки при выделении объектов контроля;
 - ошибки при формировании контрольных показателей;
 - выбор не оптимальных методик контроля;
 - выбор не оптимальных способов достижения целей;
 - не полное определение функциональных обязанностей исполнителей;
 - риски, возникающие в ходе организации коммерческой реализации продукции;
- риски, возникающие в ходе организации производства новых товаров и новых технологий;
- риски, возникающие в ходе организации стимулирования продаж;
 - неадекватная оценка выполненной работы;
 - неточная постановка задач конкретным исполнителям;
 - отсутствие ранжирования стратегических задач и т.п.

Технологические вопросы, касающиеся практического применения современных подходов к управлению рисками, возникающими в логистических цепях поставок сгруппированы в следующем блоке. Конкретно в нем

рассматриваются такие вопросы, как:

- ошибки при распределении, управленческого процесса на отдельные действия, процедуры, операции, которые могут привести к незапланированным убыткам;
- кого процесса второстепенных операций и процедур, которые могут привести к снижению объемов производства;
- Использование стандартных управленческих технологий, не позволяющих оптимизировать процесс управления рисками;
- отсутствие координации и синхронизации отдельных этапов, стадий, процедур управления, в результате чего могут возникнуть разнообразные нештатные ситуации;
- неоднозначность выполнения процедур и операций, повышающаяся степень неопределенности во внутренней среде цепи поставок;
- отсутствие четких критериев оценки качества управления, снижающие качество управления цепями поставок;
- недостаточно профессиональное использование эвристических методов в управлении;
- неоднозначные результаты проведения оптимизационных процедур;
- риски, возникающие в ходе формирования систем оперативного управленческого реагирования и т.п.

Логико-дедуктивный блок проблем управления коммерческими рисками включает вопросы, отвечающие за логико-структурный состав непосредственно процесса принятия управленческого решения:

- риски, возникающие в ходе выбора наилучшей целевой альтернативы;
- риски не выявления управленческих проблем;
- трудности распределения сложных проблем на составляющие;
- трудности использования дедуктивного подхода в процессе принятия управленческого решения;
- риски несвоевременности, недостаточности качества проведения контроля за ходом выполнения управленческих решений;

- риски субъективизма, при оценке правильности выполнения управленческих распоряжений;
- риск неполноты информации, при обзоре всех составляющих способа решения проблемы перед формированием окончательного решения;
- риск неполноты и необъективности оценки возможных последствий планируемого решения;
- риск неадекватной оценки располагаемых ресурсов для проведения хозяйственной операции;
- риски ошибки в ранжировании задач, при построении карты перехода от простых задач к более сложным;
- недостаточная проработка и неполнота исследования альтернативных вариантов достижения целей;
- недостаточная детализация при разработке целевой программы действий;
- риски, возникающие в ходе реализации управленческих решений;
- риски возникающие, при сведении нерешенных задач к задачам, решенным ранее, в силу их различий;
- потеря части информации при структурировании управленческого процесса;
- нарушение принципа формирования понятных, измеримых и достижимых целей управления и т. п.

Все вопросы этих блоков предметно-смысловой классификации можно разделить на несколько смысловых кластеров, каждый из которых имеет свою индивидуальную целевую направленность.

Так, в информационно-аналитическом блоке можно выделить семь кластеров управленческих вопросов, которые имеют обще-аналитическую, структурно-конкурентное, структурно-обеспечительной, структурно-посредническую, конъюнктурно-образующую, конъюнктурно-исследовательскую и внутреннюю фирменную направленности.

Обще-аналитический кластер процесса управления коммерческими

рисками состоит из вопросов, которые отражают наиболее общие аспекты исследования элементов процесса управления коммерческим рисками в логистических цепях поставок.

Структурно-конкурентный, структурно-обеспечительный и структурно-посреднический кластеры составляют вопросы, в той или иной степени затрагивающие состояние микросреды предприятия, исследование и анализ конкурентов, поставщиков, посредников.

Конъюнктурно-образующий и конъюнктурно-исследовательский кластеры характеризуют факторы, инициирующие риски исходящие от рыночной конъюнктуры.

Кластер, объединяющий вопросы внутренней фирменной направленности, позволяет исследовать риски, возникающие в результате нерационального использования внутреннего потенциала логистической цепи.

Реализационно-инструментальном блоке мы предлагаем выделить четыре кластера вопросов, которые решаются в товарной, ценовой, сбытовой и коммуникационной сферах.

В организационно-контрольном блоке выделяем два кластера управленческих вопросов, имеющих организационную и контрольную направленность.

В технологическом блоке выделяем два кластера вопросов, отражающих использование разных подходов статического и динамического к управлению рисками. Статический подход предполагает использование устоявшихся методов в управлении рисками, а динамический направлен на совершенствование и модернизацию технологического управленческого процесса.

Логико-дедуктивный блок делится на кластера: дедуктивный и логический. Дедуктивный группы включает вопросы, отражающие использование дедуктивного метода в управлении, а логический кластер состоит из вопросов, которые отражают непосредственно логическую структуру управленческого цикла.

Предложенная классификация вопросов, возникающих при управлении рисками в логистических цепях поставок может быть использована при анализе практики принятия управленческих решений сотрудниками аппарата управления предприятий и организаций различных отраслей хозяйственного комплекса. Опираясь на нее, можно значительно продуктивнее делать оценочные выводы относительно качества решения отдельных блоков вопросов и эффективности управления рисками.

Библиографический список

1. Васильев В.И. и др. Статистический анализ объектов произвольной природы. Введение в статистику качества. – М.: ИКАР, 2004.
2. Парсаданов Г.А. Прогнозирование и планирование социально-экономической системы страны. – М.: ЮНИТИ, 2001.
3. Теренина И.В. Методы управления рисками // учеб. пособие / Министерство образования и науки Российской Федерации, Федеральное агентство по образованию, Федеральное гос. образовательное учреждение высшего проф. образования «Ростовский гос. строит. ун-т». Ростов-на-Дону, 2015.
4. Теренина И.В. Основные характеристики процесса управления рисками в логистических системах / Строительство – 2015: Современные проблемы строительства. Материалы международной научно-практической конференции. Ростовский государственный строительный университет, Союз строителей Южного Федерального округа, Ассоциация строителей Дона. 2015. С. 224-226.
5. Теренина И.В. Анализ неопределенностей в цепях поставок // РИСК: Ресурсы, информация, снабжение, конкуренция. 2012. № 2. С. 95-97.
6. Экономико-статистический анализ / Под ред. Ильенковой С.Д. – М.: ЮНТИТ, 2002.