управление эффективностью цепей поставок с учетом профиля рисков

Аннотация

В статье рассматривается взаимосвязь между применением стратегий повышения эффективности бизнеса и изменением профиля рисков. На основе результатов исследования практики международных компаний определены условия возникновения рисков, учитываемые при трансформации систем поставок и оптимизации бизнес-процессов.

Ключевые слова: факторы риска, управление рисками, цепь поставок, эффективность бизнеса, эластичность системы поставок

Яхнеева Ирина Валерьевна
канд. экон. наук, доцент, докторант кафедры маркетинга и логистики, Самарский государственный экономический университет
rinadoo@yahoo.com

Одной из основных проблем, решаемых компаниями в последние десятилетия и обострившихся вследствие кризисных явлений в глобальной экономике, является проблема минимизации издержек. Однако стратегии повышения эффективности могут приводить к изменению профиля риска, увеличению вероятности нарушений в системе поставок, если не учитывается взаимосвязь между сокращением затрат и увеличением риска сбоев.

Применение аутсорсинга обеспечивает производителям доступ к лучшим материалам и их обработке при минимальных издержках. Внедрение «стройного» производства (lean production), поставки точно в срок, исключение страховых запасов также способствуют оптимизации издержек. Однако все эти изменения делают цепи (системы) поставок в большей степени подверженными влиянию рисковых факторов, увеличивают их чувствительность к рискам. Поэтому сопутствую-

щей задачей является необходимость разработки системы управления рисками, в отсутствие которой задача оптимизации издержек может быть не решена.

Факторы эффективности цепей поставок

Исследование Price water house Coopers, участниками которого стали представители более 500 разных стран мира, позволило выявить ряд факторов, названных компаниями основными драйверами эффективности их деятельности в цепях поставок (*см. табл. 1 ниже*):

Таблица 1

Основные факторы эффективности бизнеса компаний-лидеров

Фактор	Ключевые способы оптимизации
Максимальная эффективность поставок	Тесное взаимодействие с ключевыми клиентами в планировании и прогнозировании Планирование движения потока от поставщика до потребителя Управление запасами на стороне поставщика на основе модели прямого пополнения
Минимизация издержек	Низкие затраты на материально-техническое обеспечение Дифференциация сроков «заказ-поставка» Дифференциация уровня сервиса
Максимальная гибкость	Внутренние резервы гибкости 80-120% Гибкие модели оплаты Региональные цепочки поставок
Минимизация рисков	Несколько источников снабжения, избегание зависимости от одного источника Систематическая оценка финансовых рисков партнеров Регулярный мониторинг операционных показателей основных поставщиков
Комплексное управление	Подготовка персонала Кастомизация продуктов на стадии выпуска Интеграция с партнерами в каналах сбыта
Устойчивость	Соглашение с партнерами о соблюдении этических стандартов Ответственность партнеров в их зонах обслуживания Внутренняя оптимизация

Источник [1]

потребность в минимизации риска имеет наибольшую значимость в автомобилестроении и фармацевтической отрасли

Информация, предоставленная участниками исследования, показывает, что ключевыми критериями эффективности бизнеса являются показатели взаимодействия партнеров в бизнес-цепях. В частности, эффективность деятельности компаний, которые рассматривают цепи поставок как стратегические активы, выше на 70% [1].

В *таблице 2* (*см. ниже*) приведены результаты оценки значимости факторов, определяющих эффективность бизнеса в различных сферах экономической деятельности. Заметим, что потребность в минимизации риска имеет наибольшую значимость в автомобилестроении и фармацевтической отрасли. Такая оценка связана, прежде всего, с высокими ожиданиями потребителей, требованиями к качеству и безопасности реализуемой продукции, высокой конкуренцией и спецификой колебаний спроса. Следует принимать во внимание и наличие взаимосвязи между

Таблица 2

Оценка значимости факторов эффективности по сферам экономической деятельности, %

Фактор	Автомобилестроение	Химическая и обрабатывающая промышленность	Производство продукции ПТН	Фармацевтика	Розничная торговля и производство товаров конечного потребления	Телеком
Максимальная эффективность поставок	87	87	93	94	90	90
Минимизация издержек	90	87	98	100	95	94
Максимальная гибкость	83	77	74	78	79	83
Минимизация рисков	67	58	60	72	60	58
Комплексность управления	67	72	61	78	70	71
Устойчивость	53	52	38	67	45	50

* Составлено автором

факторами минимизации рисков, обеспечением гибкости и устойчивости, поскольку за счет применения методов и механизмов управления рисками достигается способность системы поставок быстро и адекватно реагировать на воздействие рисков.

Указанное исследование не охватывает сферу строительного производства, для которого, как свидетельствует практика, максимальная гибкость и надежность (устойчивость) систем поставок являются ключевыми факторами эффективности. Анализ организации процессов поставки и выполнения работ ведущими строительными компаниями Самарского региона показывает, что 80% ограничений и ситуаций, связанных с задержкой выполнения работ на площадке, обусловлены проблемами координации поставки широкой номенклатуры материалов, изделий и техники, передислокации материально-технических и трудовых ресурсов в реальном времени, согласования действий поставщиков и подрядчиков.

Условия возникновения рисков

Решая задачу оптимизации издержек, любой компании необходимо принимать во внимание следующие условия, которые способствуют возникновению рисков сбоев или нарушений в системе поставок:

Внешние условия:

1. Состояние рынка.

Рыночные условия усложняются вследствие роста интенсивности конкуренции, нестабильности спроса, изменений требований потребителей, персонификации предложения, сокращения жизненного цикла товаров. Тем самым, становится сложнее прогнозировать изменения спроса и формировать соответствующее предложение.

рыночные условия усложняются вследствие роста интенсивности конкуренции, нестабильности спроса, изменений требований потребителей

2. Трансформация цепей поставок.

Возрастающая сложность систем поставок, обусловленная необходимостью управления отношениями с расширяющейся сетью партнеров, координацией множества процессов в различных узлах, требует применения системного подхода к управлению рисками. Традиционный подход, при котором участники сфокусированы

на локальной оптимизации, повышает степень риска и снижает эластичность системы поставок.

3. Аутсорсинг.

Возрастающее внимание к аутсорсингу повышает зависимость среди различных звеньев систем поставок и увеличивает вероятность того, что сбой в одном узле оперативно отражается на состоянии системы в целом. Использование аутсорсинга, создание партнерских союзов обусловливают необходимость изменения бизнес-процессов, организации информационного обмена с партнерами, совместного планирования, операционной прозрачности. Такие изменения требуют инвестиций в информационные системы, изменений в показателях оценки эффективности, согласия делиться рисками и доходами, формирования доверия между партнерами.

Внутренние условия:

1. Условия материально-технического обеспечения.

Стратегия закупок, основанная на привлечении единственного поставщика, сокращает расходы на управление закупками, но повышает чувствительность системы к сбоям в случае невозможности выполнения обязательств партнером. Значительное число поставщиков позволяет уменьшить зависимость от единственного источника снабжения, однако, повышает транзакционные издержки и риск, возникающий вследствие нескоординированности поставок [2].

2. Управление запасами.

Ориентация на сокращение запасов и избыточных мощностей делает взаимосвязи более жесткими, оставляя небольшую возможность для ошибок. Нулевые запасы и поставки точно в срок – наиболее распространенные цели компаний, действующих в различных сферах деятельности, однако подобные стратегии следует внедрять с осторожностью, поскольку они делают систему поставок более чувствительной к рискам [2].

традиционный подход к управлению рисками повышает степень риска и снижает эластичность системы поставок

3. Концентрация на операциях.

В стремлении извлечь преимущества от эффекта масштаба, низких операционных затрат, компании направляют усилия на локальную оптимизацию, работу в определенном регионе или

с определенным партнером. Такая чрезмерная концентрация снижает эластичность системы поставок.

4. Некачественное планирование приводит к диспропорциям спроса и предложения. Слишком агрегированные планы, невнимание к деталям, неточная информация о запасах и мощностях, отсутствие информационного обмена с партнерами, синхронизации и обратной связи являются причинами неэластичности системы, отсутствия своевременной реакции на воздействие факторов риска.

С учетом приведенных условий действия компаний-лидеров ориентированы на качественное выполнение заказов, упрощение процессов и формирование сетей поставок для достижения гибкости и ответственности за принимаемые решения [1]. Лидеры трансформируют цепи поставок в соответствии с особенностями сегментов рынка, создавая различные конфигурации для отдельных групп потребителей с целью предоставления сервиса требуемого качества. Лидеры отдают на аутсорсинг производство и доставку, но сохраняют за собой контроль ключевых стратегических функций. Как правило, на аутсорсинг передается около 60% активности в области складирования и логистики и около 50% в сфере производства. Однако такие области как продажи, оперативное планирование, закупки, исследования и разработки остаются под контролем компании. Лидеры активно работают над дифференциацией возможностей цепей поставок, осуществляют интегрированное планирование спроса и поставок в реальном времени.

значительное число поставщиков позволяет уменьшить зависимость от единственного источника снабжения

Вывод

Параллельно с изменениями в цепях поставок и внутренних процессах должен проводиться мониторинг профиля риска. Его результаты являются основой управления событиями, когда партнеры в системе поставок взаимодействуют с целью идентификации критических узлов и связей, через которые происходит движение материальных потоков. Для таких объектов согласовываются ограничения, при

которых колебания активности являются приемлемыми. Установление адекватного контроля, принятое всеми участниками, а также качественный информационный обмен позволяют своевременно предпринимать необходимые действия.

Литература

1. Next-generation supply chains: Efficient, fast and tailored. Global Supply Chain Survey 2013 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: www.pwc.com/GlobalSupplyChainSurvey2013.
2. Dynamic Supply Chain Alignment: A New Business Model for Peak Performance in Enterprise Supply Chains Across All Geographies // Edited by John Gattorna. – Gower Publishing Ltd, 2009. – 420 p.

pn

Irina V. Yakhneeva
PhD. in Economics, Associate Professor, Doctoral Applicant of the Academic Department of Marketing and Logistics,
Samara State University of Economics

Management of supply chains efficiency considering risk profiles

Abstract

The author considers the correlation between business performance improvement and risk profile changes. The global supply chain survey is used to determine risk conditions, which should be considered in accordance with supply chains modification and business process optimization.

Keywords: risk factors, risk management, supply chain, supply chain performance, supply chain resilience