

## ИССЛЕДОВАНИЕ ПОТРЕБНОСТЕЙ САМАРСКОГО БИЗНЕСА В УПРАВЛЕНИИ РИСКАМИ

© 2013 И.В. Яхнеева\*

**Ключевые слова:** управление рисками, цепь поставок, факторы риска, исследование.

Отражены результаты исследования практики самарских компаний в области риск-менеджмента. Исследование выявляет источники и ключевые области рисков, а также потребность участников рынка в изучении влияния рисков факторов. Существенная часть исследования посвящена оценке качества взаимодействия между звеньями цепей поставок, являющегося основой сквозного процесса управления рисками.

В течение последних трех лет проведено несколько масштабных международных исследований, задачами которых являлись выявление потребностей компаний в необходимости управления рисками, оценка эффективности подобной деятельности и определение трендов на ближайшие годы. К числу таких исследований относятся:

♦ Исследование KPMG 2010 г., в котором приняла участие 51 российская компания из разных сфер экономической деятельности (промышленность, сельское хозяйство, торговля, логистика, строительство, энергетика, телекоммуникации, информационные технологии и др.)<sup>1</sup>.

♦ Исследование Ассоциации операционного менеджмента (APICS), в котором приняли участие 9000 представителей компаний, ответственных за управление цепями поставок, снабжение, распределение, логистические операции, планирование спроса<sup>2</sup>.

♦ Исследование, проведенное мировым агентством PRTM в 2010 г. на основе изуче-

ния опыта 350 компаний из Европы, Америки и Азии<sup>3</sup>.

♦ Исследование PwC, в котором приняли участие более 500 компаний, действующих на мировом рынке<sup>4</sup>.

♦ Исследование международной консалтинговой компании Accenture, посвященное оценке глобальной практики управления рисками, в котором приняли участие представители 397 компаний, действующих в 10 странах мира<sup>5</sup>.

♦ Исследование, проведенное The BCI (The Business Continuity Institute), которое охватило 559 компаний из 60 стран мира<sup>6</sup>.

♦ Исследование CSC, охватившее 215 компаний из 20 различных сфер экономики в странах Северной Америки, Европы, Азии, Австралии<sup>7</sup>.

В конце 2012 - начале 2013 г. автором проведено исследование, которое позволило выявить ключевые зоны неопределенности и риска в деятельности самарских компаний. В исследовании приняли участие представители 51 компании, включая производственные, торговые предприятия, организации сферы услуг (рис. 1).



Рис. 1. Структура участников исследования по сфере деятельности

\* Яхнеева Ирина Валерьевна, кандидат экономических наук, доцент Самарского государственного экономического университета. E-mail: vestnik\_sgeu@mail.ru.

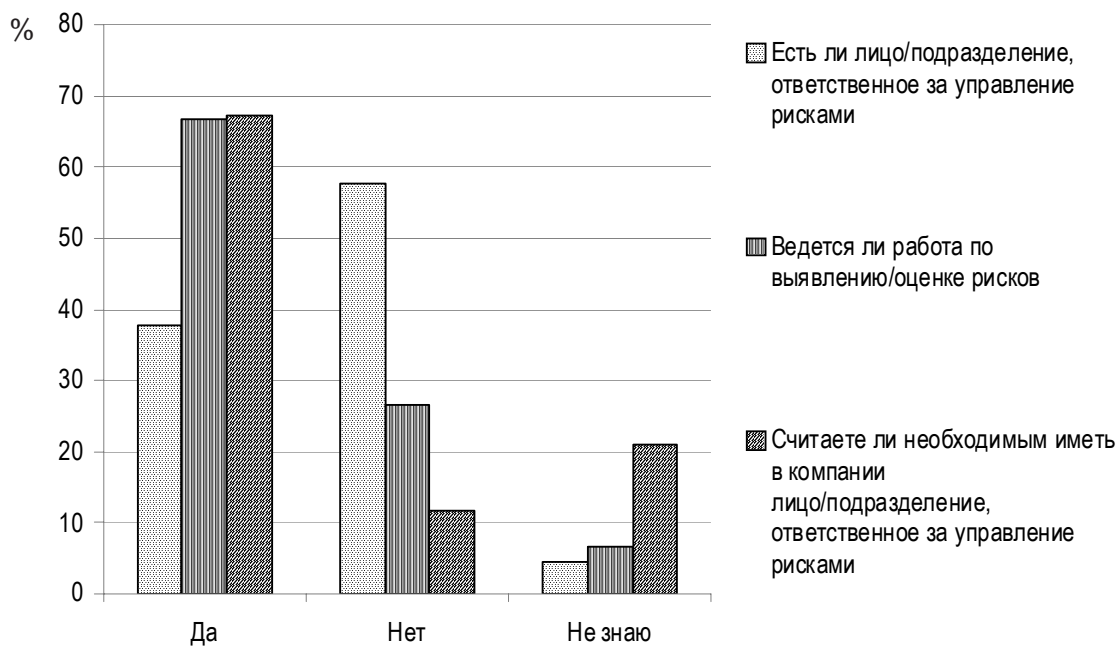


Рис. 2. Распределение ответов респондентов на вопросы о наличии и необходимости специалиста, ответственного за управление рисками

Прежде всего, следует отметить наличие интереса представителей бизнеса к возможностям риск-менеджмента. На рис. 2 приведены данные, характеризующие состояние активности в области управления рисками. Две трети респондентов отмечают, что в компании ведется работа по выявлению и анализу рисков, однако более половины (58%) указали, что специальное подразделение или должностное лицо, ответственное за такую активность, отсутствует.

При этом 67,4% считают необходимым иметь в компании специалиста, ответственного за управление рисками; 10,2% не считают такое решение целесообразным; 22,4% не смогли дать определенный ответ, что косвенно свидетельствует либо об отсутствии практики риск-менеджмента в компании, либо о недостаточном уровне информированности сотрудников об эффективности такой деятельности.

Среди опрошенных 50% хотели бы выделить специальную должность риск-менеджера; 21% считают, что эти функции можно передать коммерческому директору; 18,4% - финансовому директору. В числе других вариантов также названы: директор по логистике, директор по стратегическому развитию, аналитик, непосредственно генеральный директор. Полученные результаты позволяют заключить, что риск-менеджмент необходимо

включать в сферу корпоративного управления, поскольку подобная активность требует непосредственного участия высшего руководства. Примечательна также реакция респондентов на вопрос «Если бы Вам предложили заняться вопросами управления рисками в компании, с чего Вы бы начали?». 40% респондентов назвали анализ бизнес-процессов и внешней среды, выявление причин возникновения рисков, проведение риск-анализа.

Характерными для компаний рисками являются:

- ◆ финансовые - 90,7%;
- ◆ маркетинговые - 48,8%;
- ◆ логистические - 30,2%;
- ◆ другие - 18,6%.

Среди других видов названы такие риски, как: политико-правовые, технологические, информационные. Интересно, что ряд респондентов выделил снабженческие и производственные риски в отдельную группу.

Внешними источниками рисков, требующих максимального влияния, по мнению респондентов, являются конкуренты и поставщики. Важным результатом выступает достаточно высокая оценка, данная собственному персоналу как одному из основных генераторов риска - 40,8% (рис. 3).

Функциональными областями деятельности, характеризующимися наиболее активным рисковым фоном, названы, прежде всего,

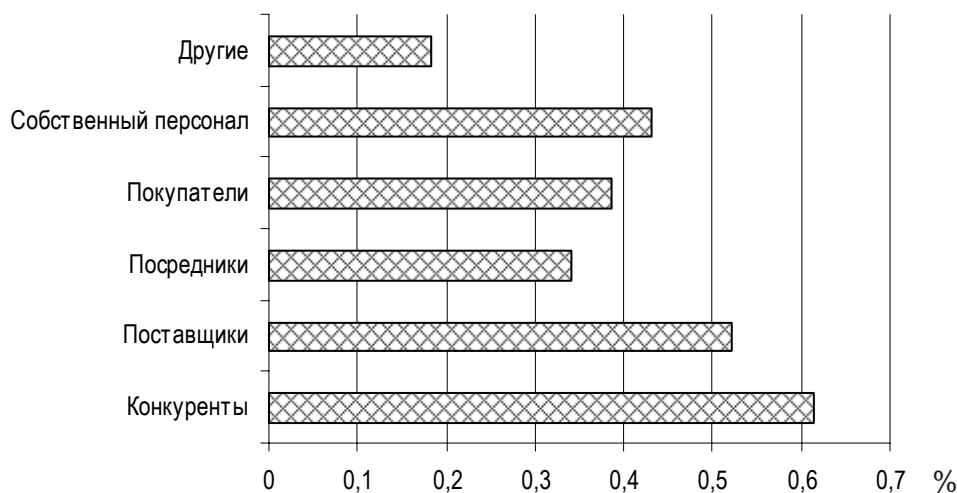


Рис. 3. Основные источники рисков

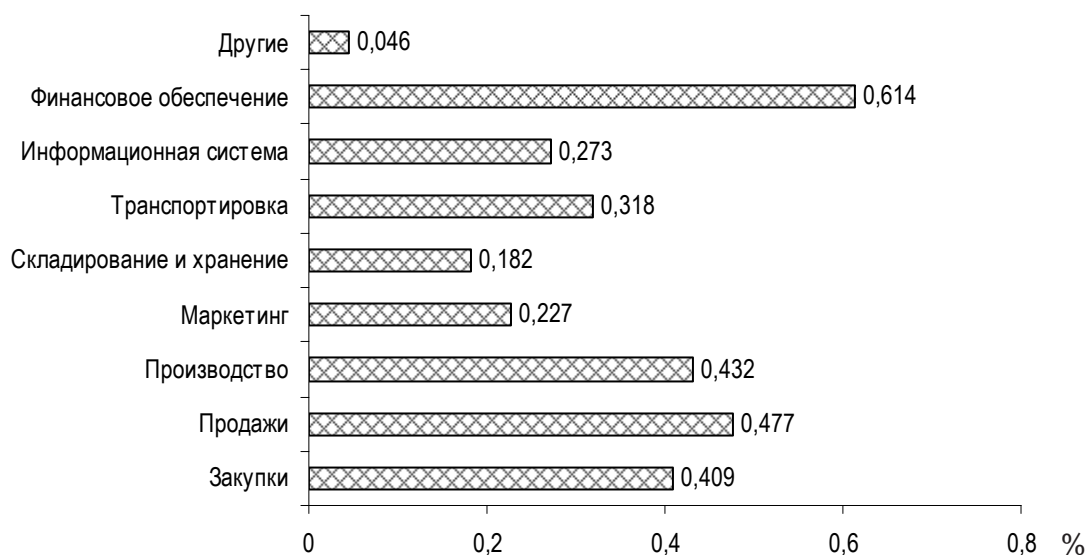


Рис. 4. Функциональные области, связанные с наиболее высокими рисками

финансовое обеспечение, продажи, закупки и производство (рис. 4). Заметим, что именно на закупки и реализацию приходится большая часть возникающих в поставках сбоев.

К числу наиболее вероятных потерь вследствие сбоев в поставках участники исследования отнесли как денежные, так и репутационные потери, в том числе потери доходов, жалобы клиентов, нарушение сроков производства/поставки (рис. 5).

Согласно результатам исследования CSC<sup>8</sup>, две трети компаний-участников обладают информацией о состоянии потока от предыдущих звеньев (табл. 1). Исследование, проведенное среди самарских компаний, показало несколько иные результаты. Так, желание делиться информацией со стороны

поставщиков отметили лишь 36,7% участников, что в 2 раза меньше соответствующего показателя работы зарубежных компаний.

Существенные различия демонстрируют также самарские участники в области информационного обмена с клиентами, в частности, клиенты в ограниченном количестве случаев делятся прогнозами спроса, данными контроля запасов и информацией о планах по продвижению.

Полученные результаты подтверждаются ответами самарских респондентов на вопросы о степени тесноты взаимодействия с партнерами (рис. 6) и качестве информационного взаимодействия (рис. 7).

Отсутствие информации от потребителей относительно времени возникновения потреб-

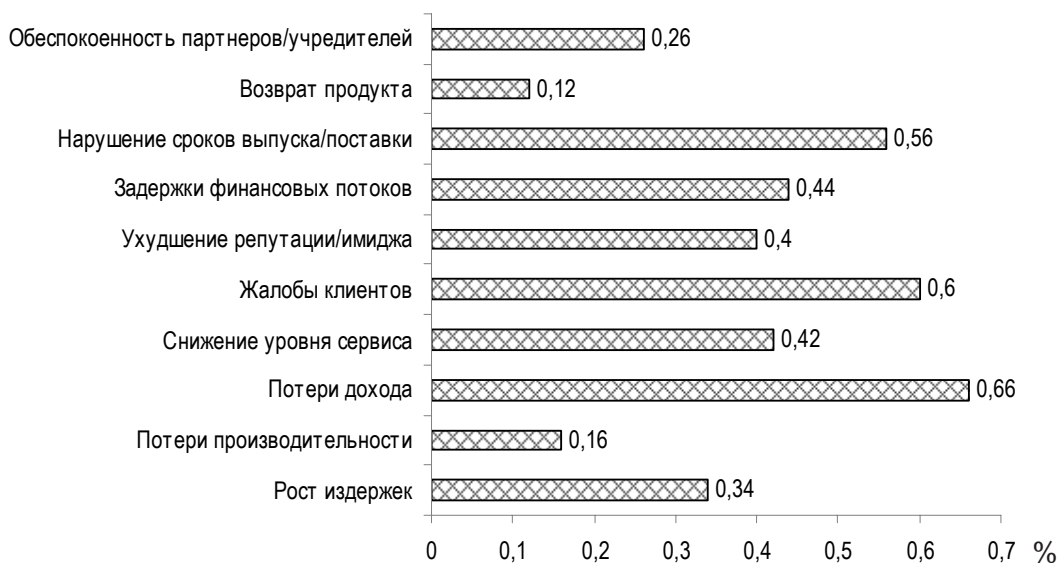


Рис. 5. Потери вследствие сбоев в поставках

Таблица 1

Оценка информационной прозрачности систем поставок

Варианты ответов	Доля респондентов, %	
	CSC	Самара
Основные клиенты делятся информацией о продажах	43,7	38,8
Основные клиенты делятся информацией о прогнозе спроса	56,3	12,2
Собираем информацию из разных источников, чтобы понимать состояние рыночного спроса	82,3	67,4
Основные клиенты делятся информацией об уровне запасов	43,7	26,5
Основные клиенты делятся данными контроля запасов	52,1	8,2
Собираем информацию из разных источников, чтобы понимать состояние рынка закупок	69,8	40,8
Основные клиенты делятся информацией о планах по продвижению	48,4	20,4
Основные поставщики делятся информацией о сроках продаж/поставки	79,5	36,7
Поставщики уведомляют о состоянии отгрузки	62,3	44,9
Партнеры сообщают о поставках в распределительной сети	54,4	12,2

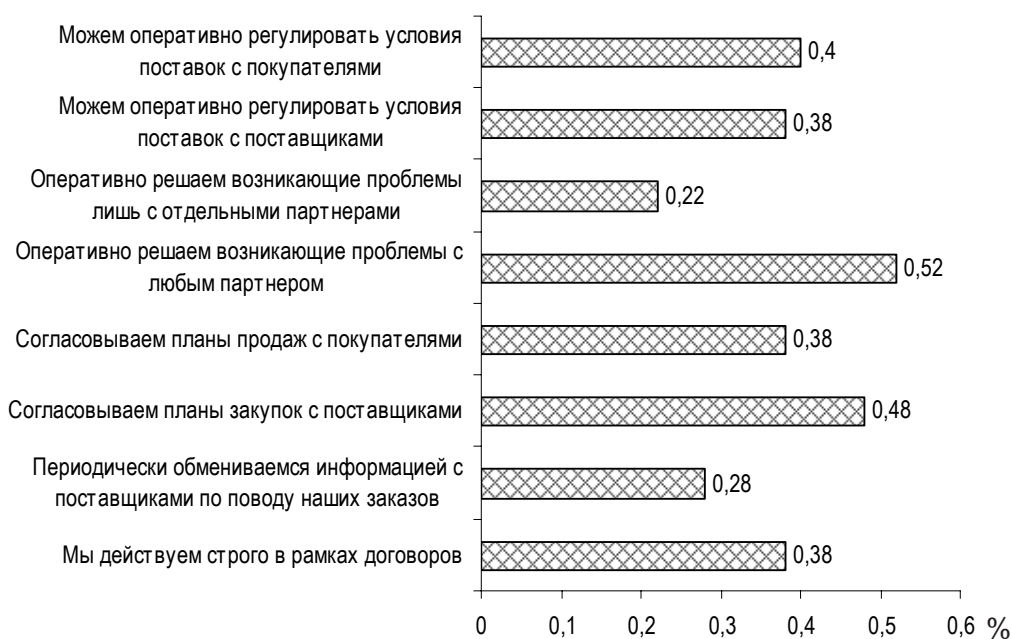


Рис. 6. Распределение ответов респондентов на вопрос о степени тесноты взаимодействия компании с партнерами по цепи поставок

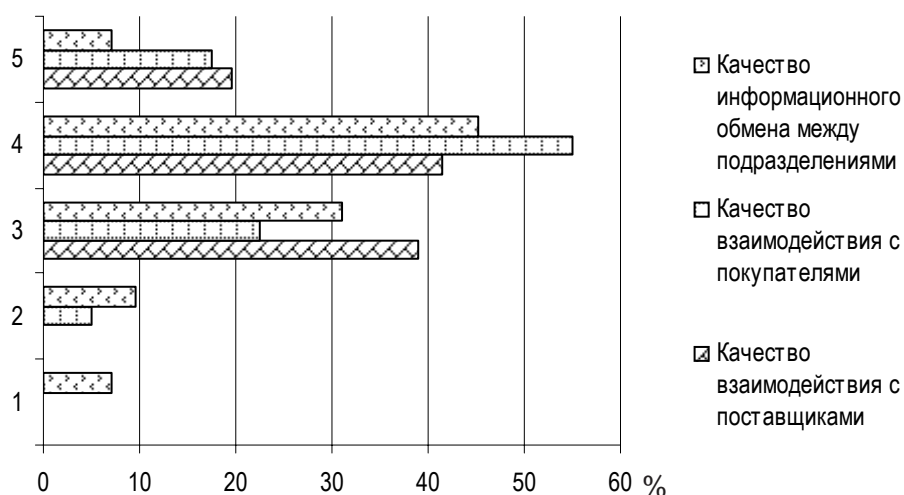


Рис. 7. Оценка качества взаимодействия с партнерами

Таблица 2

Актуальные задачи компаний на 2013 г.

Варианты ответов	Доля респондентов, %	
	РwС	Самара
Сокращение совокупных расходов в цепи поставок	80	24
Удовлетворение растущих запросов потребителей	69	54
Обеспечение гибкости цепочки поставок	64	24
Реакция на давление конкуренции	61	48
Обеспечение производительности	60	41
Повышение уровня компетентности персонала	58	78
Внедрение технологий, способствующих информационной прозрачности	52	-
Внедрение информационных технологий, способствующих информационному обмену внутри компании	-	26
Внедрение информационных технологий, способствующих информационному обмену с партнерами	-	20
Управление рисками на уровне компании	-	48
Управление рисками цепочки поставок	46	12

ности в продуктах приводит к необходимости прогнозирования спроса и создания запасов, что обостряет проблему дефицита времени. Тем не менее, несмотря на разрывы в числовых значениях, наблюдается похожее соотношение во взаимодействии участников систем поставок.

Распределение ответов респондентов на вопросы об оценке качества взаимодействия внутри компании и во внешней среде показывает, что наиболее высоко участники оценивают качество взаимодействия с поставщиками, в то время как качество информационного обмена внутри компании оценивается существенно ниже.

Исходя из приведенных данных, можно сделать два важных заключения:

1) большая часть компаний ориентирована на самостоятельный сбор информации из разных источников о состоянии рынка закупок и продаж;

2) более активными, с точки зрения информационного обмена, являются предыдущие звенья цепей поставок, т.е. поставщики, в то время как последующие звенья (покупатели) демонстрируют меньшую открытость и готовность к обмену данными.

В табл. 2 приведены сравнительные данные между результатами двух исследований, которые отражают актуальные задачи, которые предстоит решать компаниям в 2013 г.

Приведенные данные свидетельствуют, что так же, как и зарубежные компании, региональные участники будут концентрировать внимание на повышении компетентности персонала, удовлетворении растущих запросов потребителей, реакции на давление конкуренции. Вместе с тем, разница в оценках других задач показывает, что компании, действующие на региональном уровне, считают более приоритетной задачей управление затратами

и рисками на уровне компании, но не цепочки поставок в целом, тем самым не рассматривая весь процесс движения потоков как сквозной и целостный.

Таким образом, наиболее значимыми результатами исследования являются следующие выводы:

1. Большинство участников признали необходимость управления рисками в деятельности компании.

2. Одним из ключевых источников рисков является собственный персонал организации.

3. Качество информационного обмена и взаимодействия внутри компании более низкое по сравнению с качеством взаимодействия с внешними партнерами.

4. Актуальными задачами для самарских участников являются направления работы с источниками максимального числа наиболее опасных рисков<sup>9</sup>.

<sup>1</sup> Риск-менеджмент: что лежит за пределами бюрократии : исслед. КПМГ 2010 г. URL: <http://www.kpmg.com/RU/ru/IssuesAndInsights/>

ArticlesPublications/Risk-and-Compliance-Newsletter/Documents/Выпуск%203/1.pdf.

<sup>2</sup> APICS 2011 Supply Chain Risk Challenges and Practices. URL: <http://www.apics.org/sitefiles/PDFs/VLWCD/2011%20Supply%20Chain%20Risk%20Report.pdf>.

<sup>3</sup> Global Supply Chain Trends 2010-2012. URL: [http://www.prtm.com/uploadedFiles/Strategic\\_Viewpoint/Articles/Article\\_Content/PRTM\\_Supply\\_Chain\\_Trends\\_\\_2010-2012.pdf](http://www.prtm.com/uploadedFiles/Strategic_Viewpoint/Articles/Article_Content/PRTM_Supply_Chain_Trends__2010-2012.pdf).

<sup>4</sup> Next-generation supply chains: Efficient, fast and tailored. Global Supply Chain Survey 2013. URL: [www.pwc.com/GlobalSupplyChainSurvey2013](http://www.pwc.com/GlobalSupplyChainSurvey2013).

<sup>5</sup> Report on the Accenture 2011 Risk Management Study. URL: <http://www.accenture.com/SiteCollectionDocuments/PDF/Accenture-Global-Risk-Management-Study-2011.pdf>

<sup>6</sup> Supply Chain Resilience 2011. URL: <http://www.zurich.com/internet/main/sitecollectiondocuments/insight/supply-chain-survey-2011.pdf>.

<sup>7</sup> Swink M.L., Johnson R.R., Quinn F.J. Leaders Making the Most of Visibility, Flexibility, and Analytics // Supply Chain Management Review. 2012. March/Apr. P. 28-37.

<sup>8</sup> Там же.

<sup>9</sup> Яхнеева И.В. Рисковые потоки в логистических системах // Вестн. Самар. гос. экон. ун-та. Самара, 2012. □ 4 (90). С. 97-100.

*Поступила в редакцию 24.12.2012 г.*