

Курс «Аналитические методы бизнес-логистики»

Модуль 1. Логистический аудит. Оценка качества, издержек и рисков

Преподаватель:

Лебедев Андрей Юрьевич

Тел. (916)-610-92-53

E-mail: andrey.yu.lebedev@bk.ru

alebedev@specialist.ru

<http://www.logist-notes.ru>

Задачи модуля

- Ознакомиться с теоретическими основами логистики
 - Научиться оценивать эффективность логистической системы
-

Определение логистики

Логистика – интегральный инструмент менеджмента, способствующий достижению целей организации бизнеса за счет эффективного управления материальными и (или) сервисными потоками, а также сопутствующими им потоками документов, информации и финансовых средств.

Поток – объект исследования ЛОГИСТИКИ

Поток – совокупность объектов, рассматриваемая как единое целое и существующее как процесс на определенном временном интервале.

Основные потоки

- материальный
- сервисный

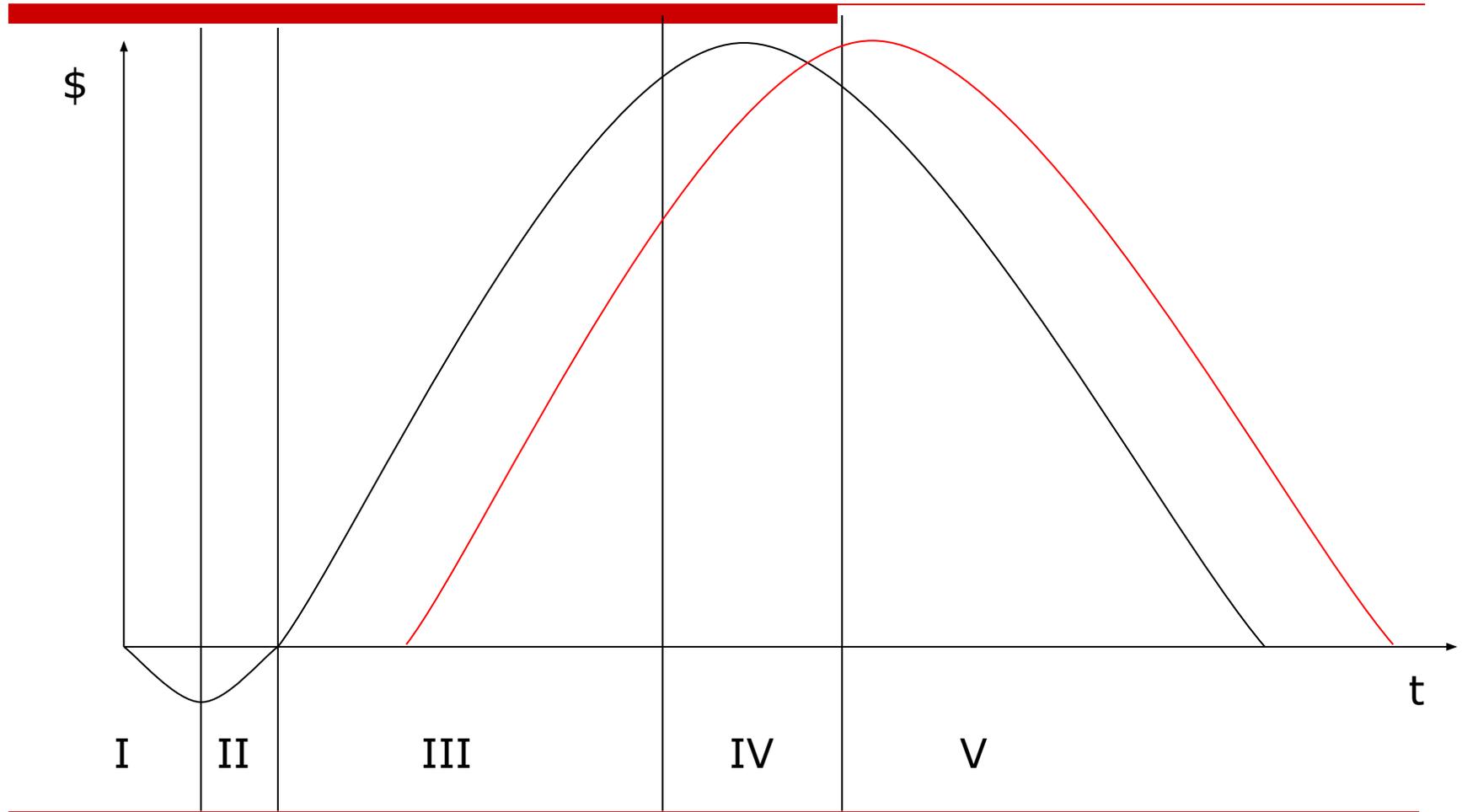
Сопутствующие потоки

- информационный
 - документарный
 - финансовый
-

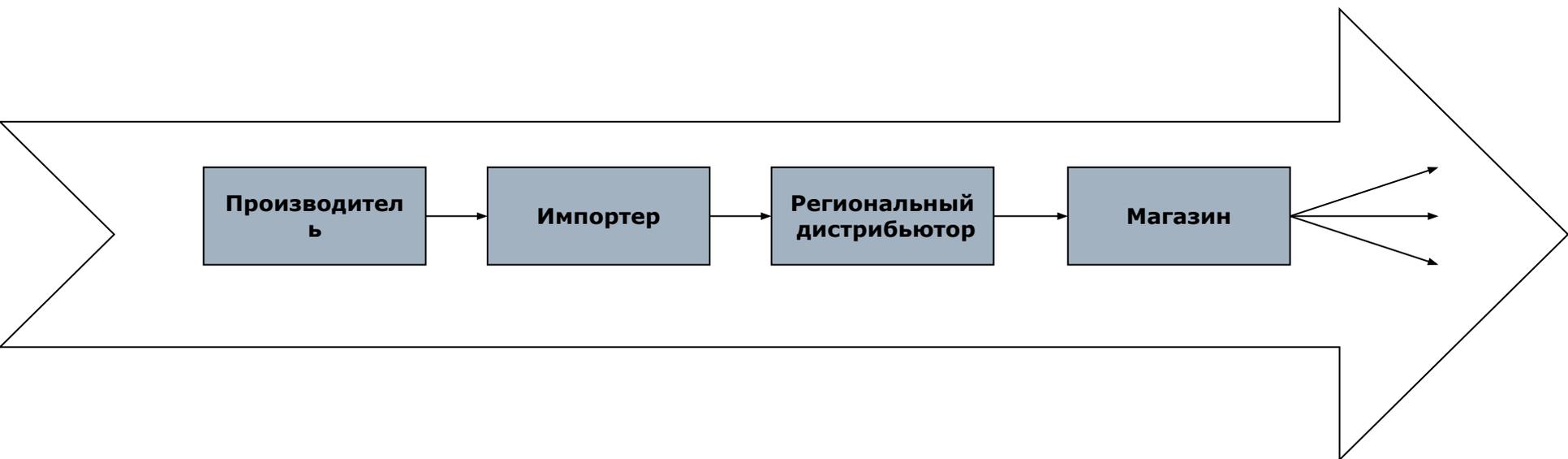
Особенности современной ситуации

- 1) Динамичность и реактивность рынка
 - 2) Сокращение жизненного цикла товара
 - 3) Глобализация конкуренции
 - 4) Конкуренция цен – конкуренция качества – конкуренция издержек – конкуренция процессов
-

Этапы развития товара



Supply Chain Management



Supply Chain Management

Управление цепями поставок – управление взаимоотношениями с находящимися выше и ниже по течению поставщиками и клиентами, направленное на достижение более высокой потребительской ценности при меньших издержках всей цепи поставок в целом.

Основные понятия теории

Логистическая операция – любое элементарное действие рассматриваемое логистикой, т.е. действие, связанное с возникновением, преобразованием, поглощением материального или сопутствующего потока

Несколько логистических операций, объединенных одной целью – **функция**.

Звено логистической системы – экономический и (или) функционально обособленный объект, не подлежащий дальнейшей декомпозиции в рамках поставленной задачи анализа или построения логистической системы, выполняющий свою локальную цель, связанную с определенными логистическими операциями и функциями

Совокупность звеньев –> **система**.

Логистическая система – сложная организационно завершенная структурированная экономическая система, состоящая из элементов-звеньев, взаимосвязанных в едином процессе управления материальными и сопутствующими им потоками, причем задачи функционирования этих звеньев объединены внутренними целями организации бизнеса и (или) внешними целями

Логистическая цепь – множество звеньев логистической цепи линейно упорядоченное по потоку с целью анализа или проектирования определенного набора логистических функций или издержек.

Задача

Компания А работает на рынке товаров для дома (сувениры, предметы интерьера).

Основная масса товара поставляется из Китая.

Продажи осуществляются на всей территории РФ, как через посредников-дистрибьюторов, так и по прямым контрактам с розничными структурами

Задание:

- 1) Нарисовать основную логистическую цепь компании
 - 2) Внести информацию об управлении цепью
-

Логистический аудит

Логистический аудит – проводимая независимой стороной беспристрастная оценка всех аспектов цепи поставок компании.

Полномасштабный логистический аудит предполагает оценку следующих параметров:

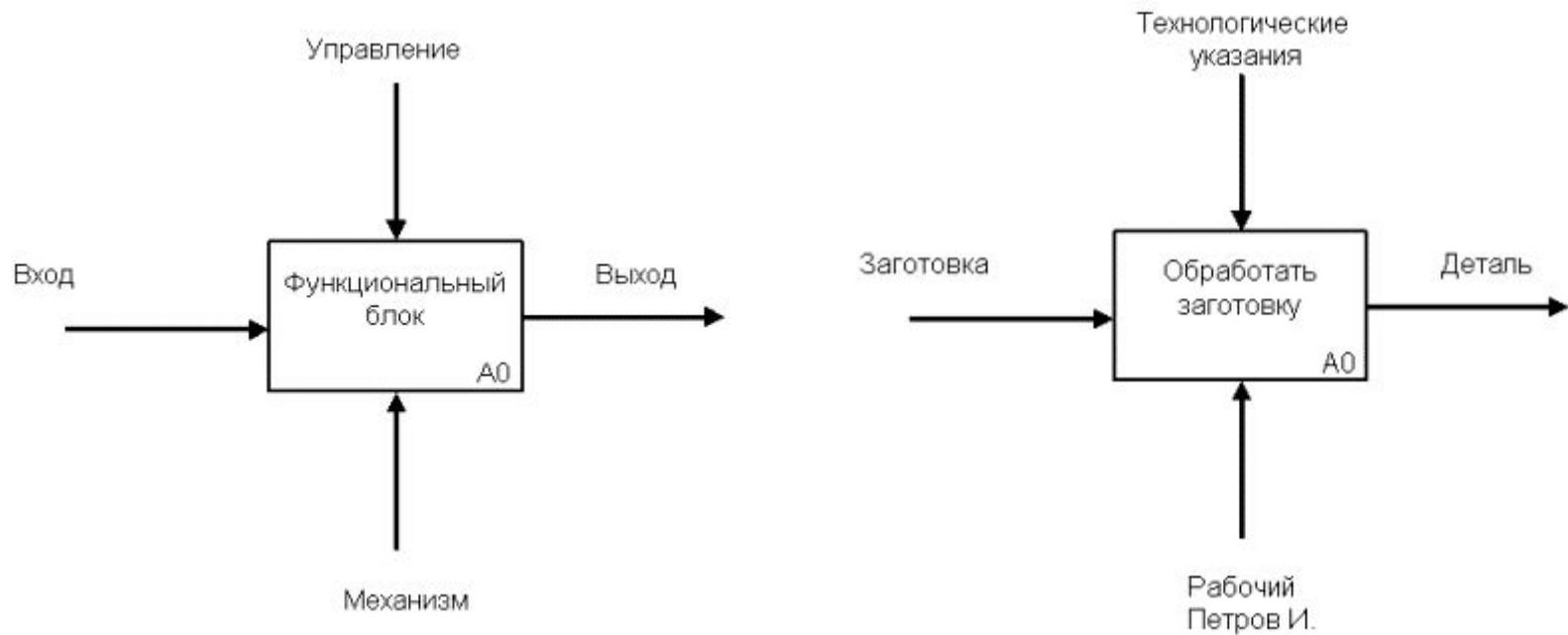
- Взаимоотношения с поставщиками и клиентами
 - Планирование
 - Процедуры
 - Документооборот
 - Логистическая инфраструктура
 - Контроль качества
 - Затраты
-

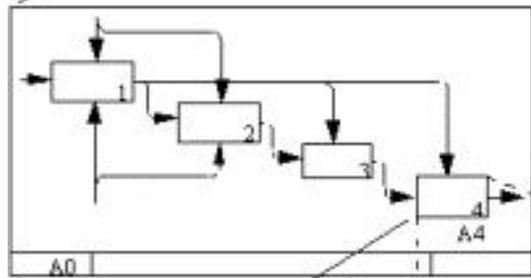
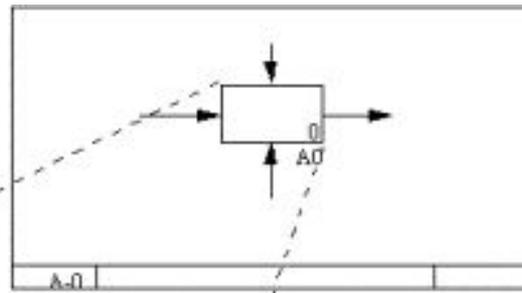
Анализ бизнес-процессов

Бизнес-процесс — это последовательность взаимосвязанных активностей или задач, которые приводят к созданию определенного продукта или услуги для потребителей

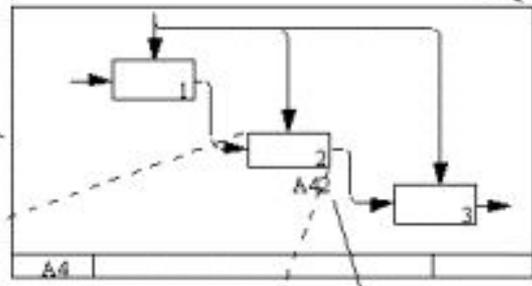
- **Управляющие** — бизнес-процессы, которые управляют функционированием системы. Примером управляющего процесса может служить корпоративное управление и стратегический менеджмент
 - **Операционные** — бизнес-процессы, которые составляют основной бизнес компании и создают основной поток доходов. Примерами операционных бизнес-процессов являются снабжение, производство, маркетинг и продажи
 - **Поддерживающие** — бизнес-процессы, которые обслуживают основной бизнес. Например, бухгалтерский учет, подбор персонала, техническая поддержка, АХО.
-

Стандарт IDEF0

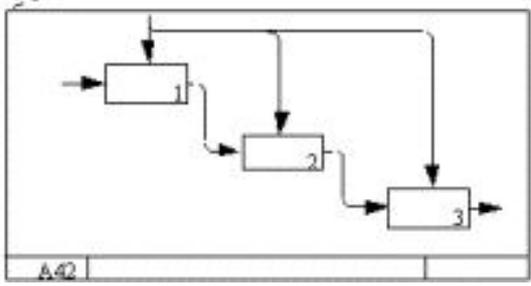




Этот функциональный блок является родительским, по отношению к диаграмме A4

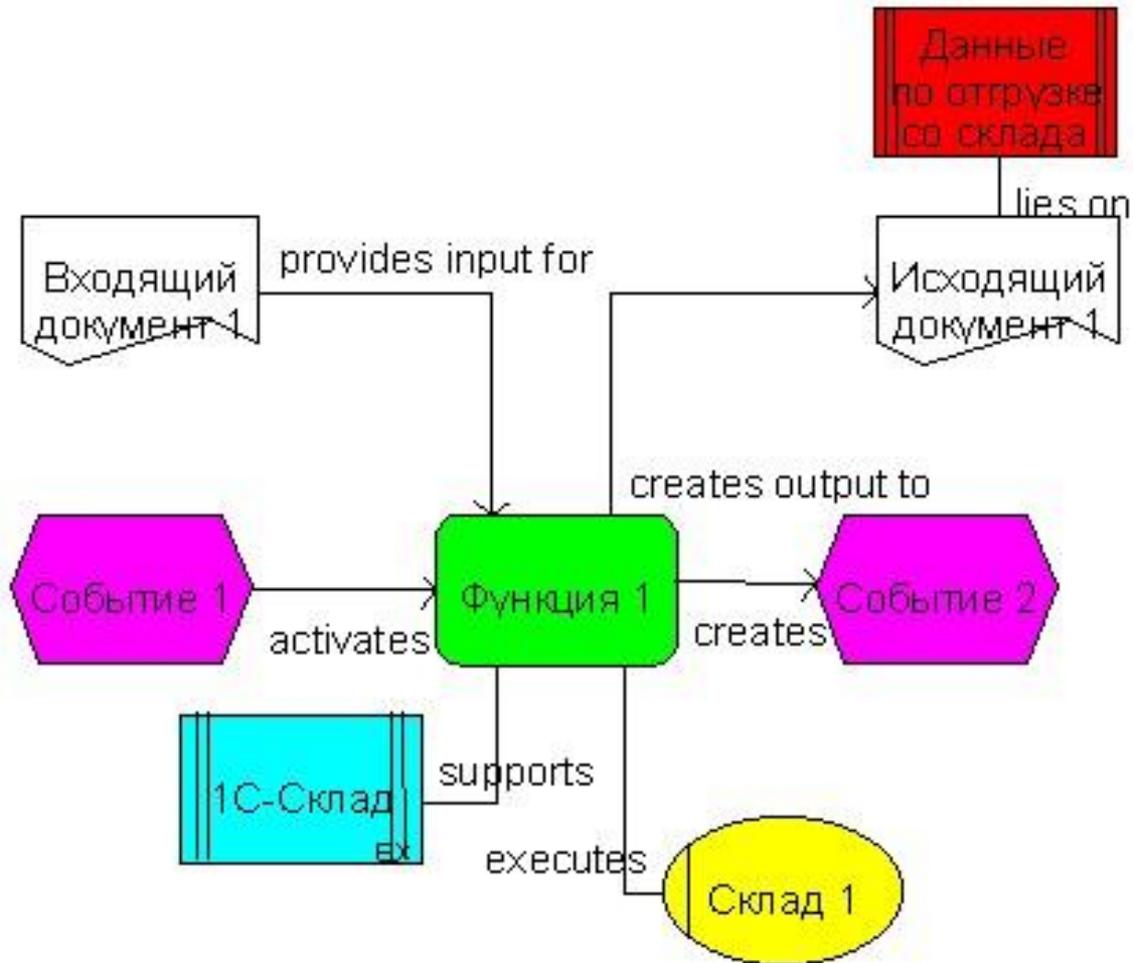


Номер A42 означает, что данный функциональный блок имеет декомпозицию - дочернюю диаграмму с номером A42.

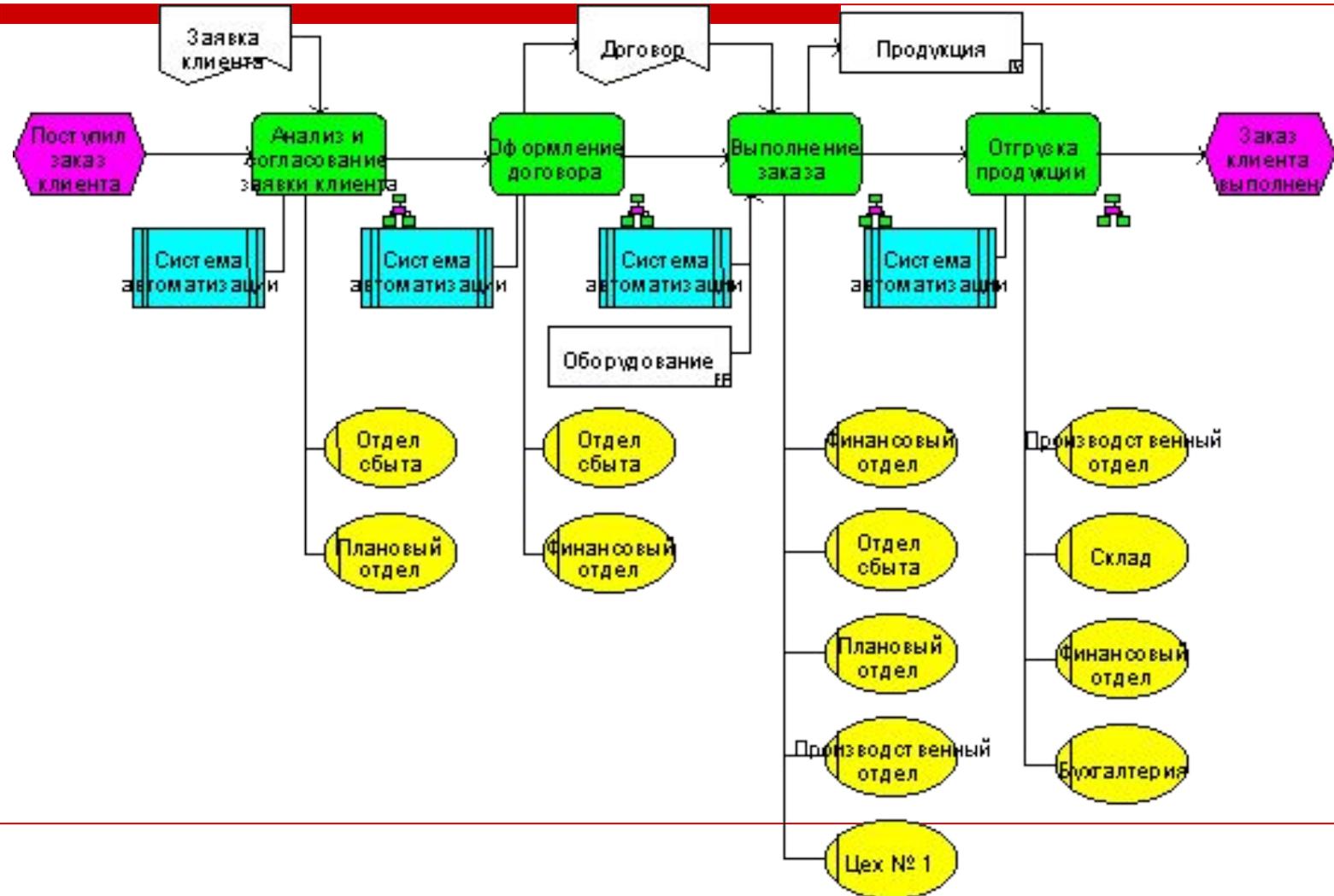


Более обобщенно
 ⇕
 Более детально

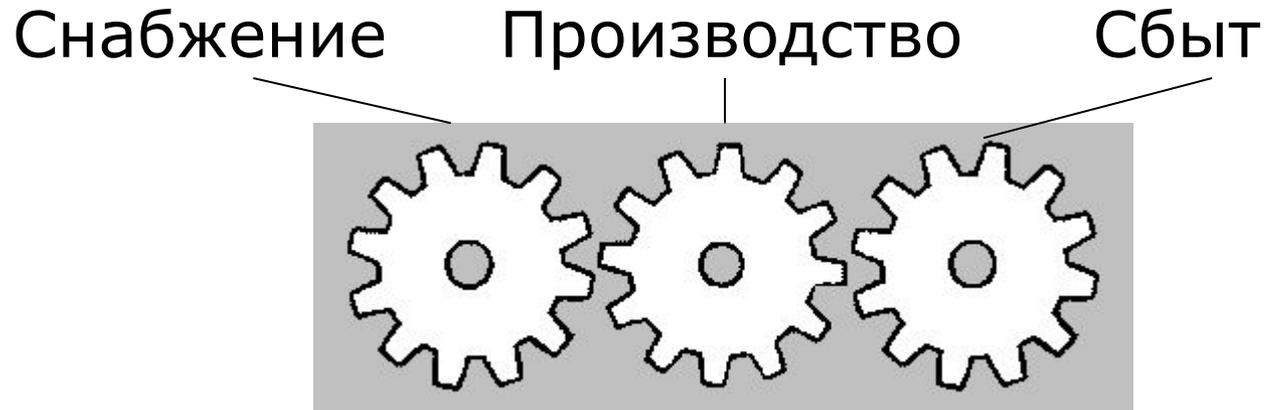
Стандарт ARIS



Стандарт ARIS



Логистика в коммерческой организации



I. Должностные обязанности

II. Контроль бизнес-процесса

III. Работа с издержками

Логистический аудит

Логистический аудит – оценка механизма работы, возможностей и уязвимых мест компании с точки зрения управления потоками

Задача логистического аудита

1. Выявление скрытых затрат
 2. Выявление неуправляемых процессов
 3. Выявление и оценка альтернативных способов организации бизнес-процесса
 4. Сопоставление возможностей компании и ее задач
-

Логистический аудит - алгоритм

1. Схемы потоков
 2. Схема принятия решений (процедурные схемы)
 3. Анализ сил и средств
 4. Анализ плотности потоков и возможности его обработки
 5. Анализ издержек (по функциям, по процессам)
 6. Итоговая таблица (working table)
 7. Концепция логистического сервиса
 8. Выбор методик контроля эффективности логистического процесса (напряженность и эффективность)
 9. Разработка направлений изменения логистической системы
-

I. Схемы потоков

Основная задача: определение предмета анализа.

Графическое изображение потока позволяет визуализировать процессы, происходящие в компании и вычлениить «прорехи» в системе управления

Основные правила построения

1. Материальный поток является основным
 2. Финансовый поток в рамках анализа м.б. рассмотрен как информационный
 3. Документарный поток строится параллельно материальному
 4. Информационный поток строится по принципу трех контактов
 - Иницирующий ИП
 - Сопровождающий ИП
 - Результирующий ИП
-

Потоковая схема 1 типа



Схема первого типа

Схема первого типа представляет собой граф, отображающий логистическую структуру компании.

Вершины графа представляют собой структуры компании, которые в рамках анализа считаются местами запасов, либо (если речь об вспомогательных потоках) точками принятия решения.

Ребра графа представляют собой потоки (как основные так и вспомогательные), существующие в рамках данной схемы.

Потоковая схема 2 типа



Схема второго типа

Схема второго типа представляет собой граф, отображающий логистическую структуру компании. Вершины графа представляют собой точки, в которых происходит преобразование материального потока. Ребра графа представляют собой потоки (как основные так и вспомогательные), существующие в рамках данной схемы.

В отличие от схемы первого типа хранение запаса также считается материальным потоком

II. Схемы принятия решений

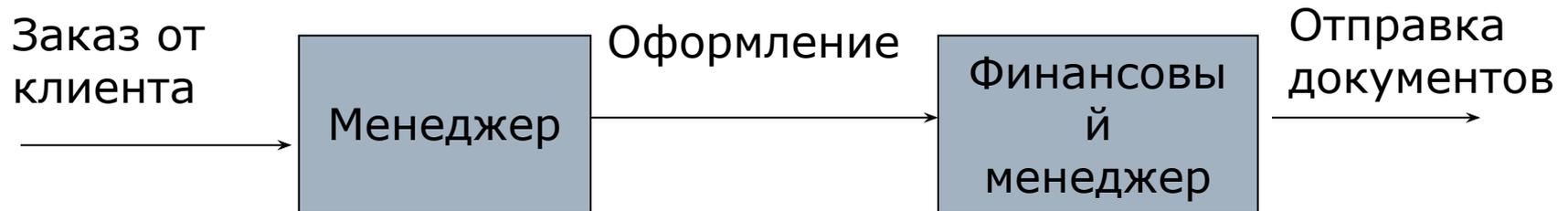
Основная задача: проверить бизнес-процессы компании с точки зрения организации логистической структуры

Основной смысл проведения данного этапа – убедиться, что в бизнес-процессах нет «висящих» неподконтрольных ветвей

Основные правила

1. Для построения схемы можно использовать любые материальные потоки и информационные потоки (инициирующие и результирующие)
 2. Схема должна представлять собой замкнутый цикл
 3. Любое ветвление не должно нарушать цикл
 4. С каждым потоком связана деятельность той или иной службы компании, с каждой точкой – ответственность того или иного должностного лица
-

Потоковая схема 3 типа



Стили управления и влияние на схемы принятия решений

1. Рефлексивный (реактивный) («мы всегда так делали»)
Предполагает подход «от достигнутого» и ориентацию на сохранение наработок
Опасность – постепенное «снижение планки»
 2. Инактивный (инертный) («надо было делать так»)
Предполагает максимальное приспособление к текущим условиям. Характерно большое внимание к анализу нынешней ситуации («держать руку на пульсе»)
Опасность – обюрокращивание
 3. Следящий («надо делать так»)
Ориентация на текущий контроль процесса и быструю перестройку
 4. Преактивный (предупреждающий) («надо будет делать так»)
Ориентация на проработку порядка действий в изменяющейся ситуации
 5. Адаптивный («наши преимущества используем так»)\
-

III. Анализ сил и средств

Основная задача: определить какими возможностями обладает компания

Силы и средства могут быть оценены

- С помощью перечня
 - С помощью привязки к схеме
 - В рамках составления таблицы работ
-

Силы и средства

При анализе сил и средств необходимо учесть:

- 1) Персонал – с учетом рабочего времени, графика и сменности работы, возможностью замещения
 - 2) Субподрядчиков (аутсорсинг) – с учетом ограничений
 - 3) Доступные площади
 - 4) Доступные технические средства
 - 5) Узкие места
-

IV. Анализ плотности потоков

Основная задача: определить возможные нагрузки на логистическую систему

Нагрузки могут быть оценены

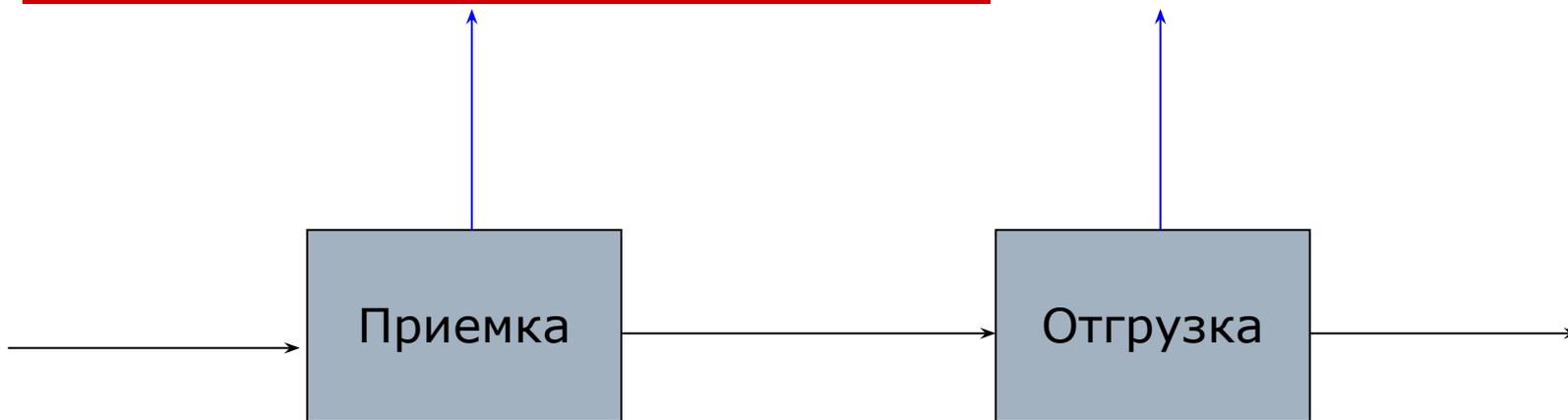
- С помощью перечня
 - С помощью привязки к схеме
 - В рамках составления таблицы работ
-

Плотности потоков

Основные правила

- 1) Потоки измеряются в их основном течении и в точках преобразования
 - 2) Потоки измеряются в произвольных единицах
 - 3) Единицы должны допускать пересчет
 - 4) Измерению подлежат средний поток и пиковый поток
-

Итоговая оценочная схема



Силы и средства

Норматив

Нагрузка средняя

Нагрузка пиковая

V. Анализ издержек

Основная задача: определить, какие расходы могут быть связаны с обработкой тех или иных потоков

Activity based costing

Функционально-стоимостной анализ (ФСА, Activity Based Costing, ABC) - метод определения стоимости и других характеристик изделий, услуг и потребителей, использующих в качестве основы функции и ресурсы, задействованные в производстве, маркетинге, продаже, доставке, технической поддержке, оказании услуг, обслуживании клиентов, а также обеспечении качества.

Метод ФСА разработан как "операционно-ориентированная" альтернатива традиционным финансовым подходам. В частности, в отличие от традиционных финансовых подходов метод ФСА:

- предоставляет информацию в форме, понятной для персонала предприятия, непосредственно участвующего в бизнес-процессе;
 - распределяет накладные расходы в соответствии с детальным просчетом использования ресурсов, подробным представлением о процессах и их влиянием на себестоимость, а не на основании прямых затрат или учета полного объема выпускаемой продукции.
-

Основные анализируемые компоненты

1. Стоимость рабочей силы
 2. Стоимость аренды оборудования (помещений)
 3. Амортизация
 4. Расходы на эксплуатацию
 5. Привлечение денежных средств
 6. ROI
-

VI. Составление таблицы работ

Основная задача: свести данные в единую таблицу

Логика составления «таблицы работ»

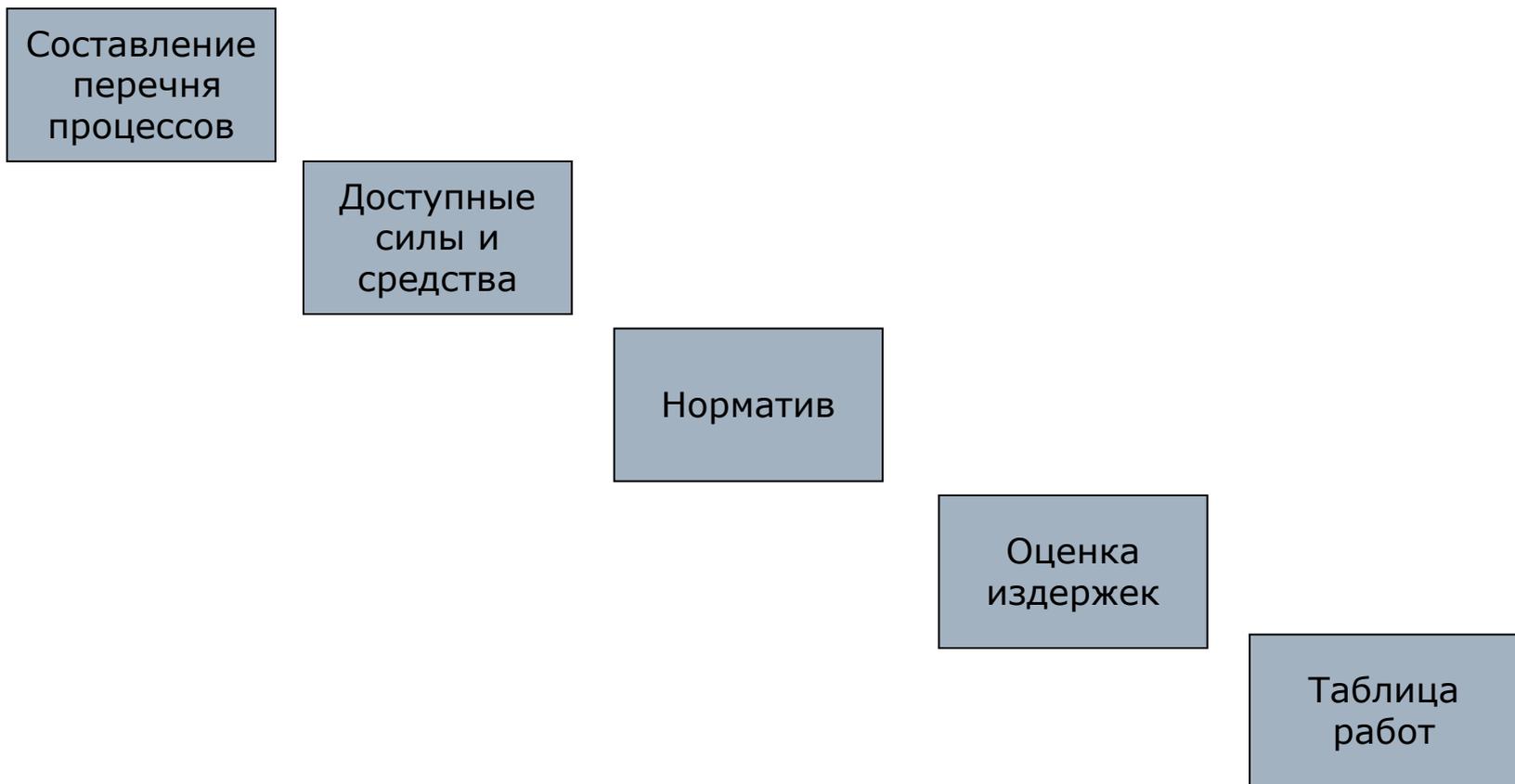


Таблица работ

1. Название процесса – любая операция, которую осуществляют работники склада (приемка товара, сборка заказа, выдача товара).
 2. Общее описание – в эту графу заносят особенности данного процесса. Наиболее яркий пример – приемка товара может производиться просто путем пересчета пришедших коробок, а может подразумевать вскрытие упаковки, внутритарный пересчет и проверку качества
 3. Единица измерения
 4. Норматив затрат сил и средств
 5. Плотность потока средняя – сколько единиц измерения в день (неделю, месяц и т.д.) вам надо «переварить»
 6. Плотность потока пиковая – в отличие от предыдущего, этот параметр показывает максимальную возможную нагрузку.
 7. Выделяемый ресурс – сколько в реальности сил и средств вы используете для данной операции
 8. Издержки на одну единицу
 9. Временной промежуток – бизнес процесс на складе может быть организован так, что, некоторые работы выполняются строго в определенное время
 10. Резерв – какое увеличение объемов склад может безболезненно переварить
-

VII. Выбор параметров контроля

Основная задача: найти способы
контролировать процессы

Контроль складской деятельности

1. Выбор источника информации
 2. Составление перечня доступных параметров
 3. Определение показателей
-

Источники информации

1. Общие данные по предприятию
 2. Данные учетной системы
 3. Данные рабочих документов
-

Показатели работы



Показатели работы

Интенсивность – показатели, характеризующие нагрузку

Эффективность – показатели, характеризующие полноту использования сил и средств

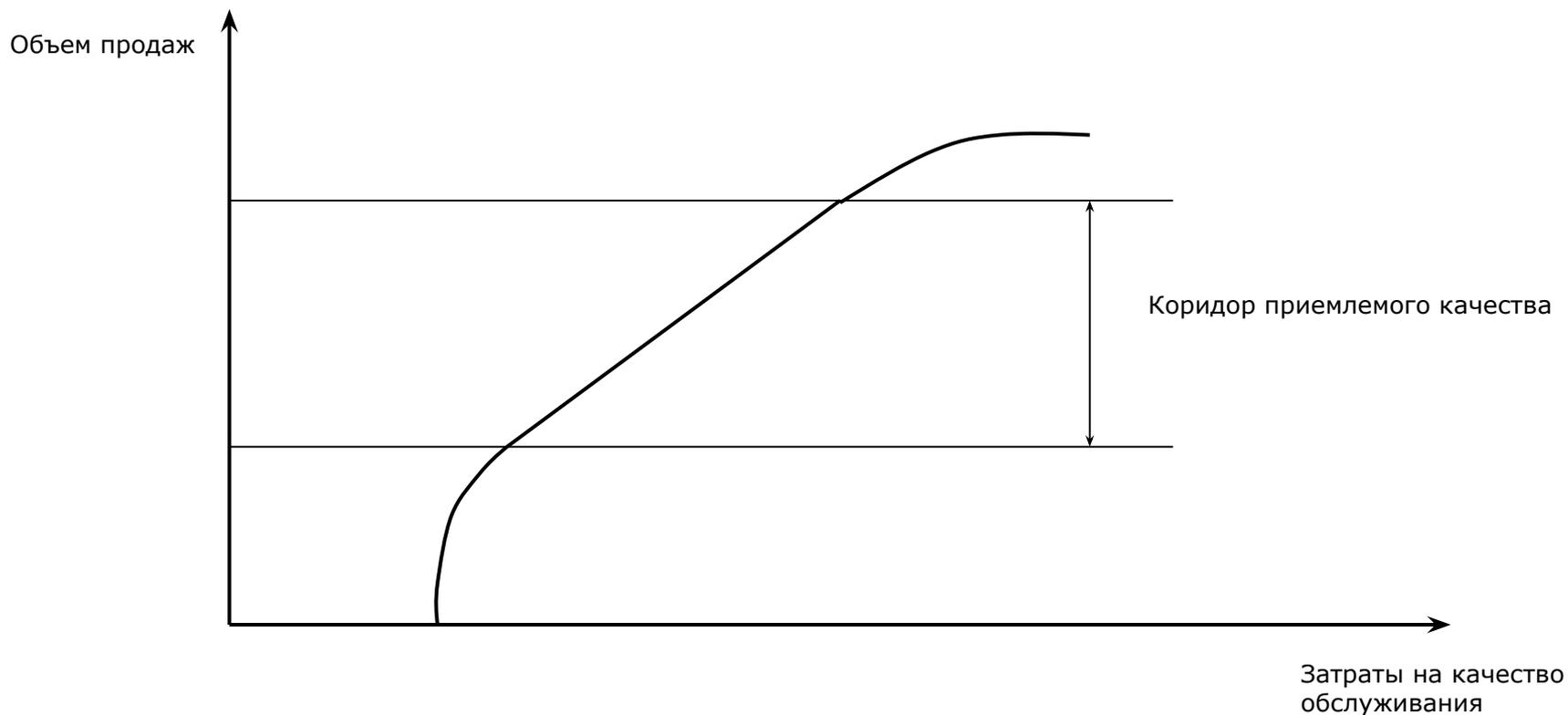
Адекватность – показатели, характеризующие качество работы

Затратность – показатели, характеризующие издержки

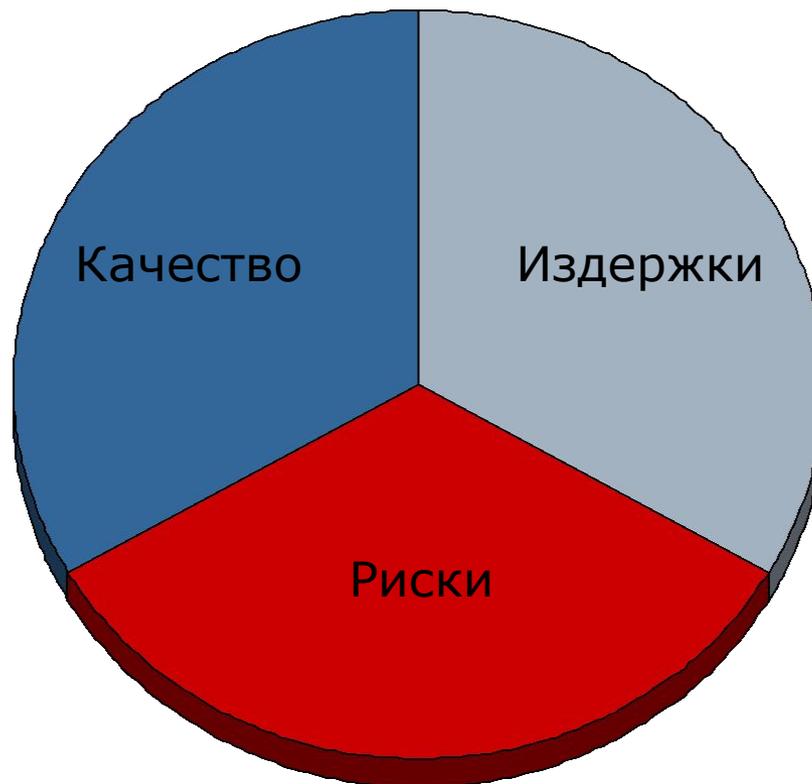
Проработка показателей

Источник	Параметр	Показатель	Размерность	Цель

Коридор приемлемого качества



Критерии эффективности

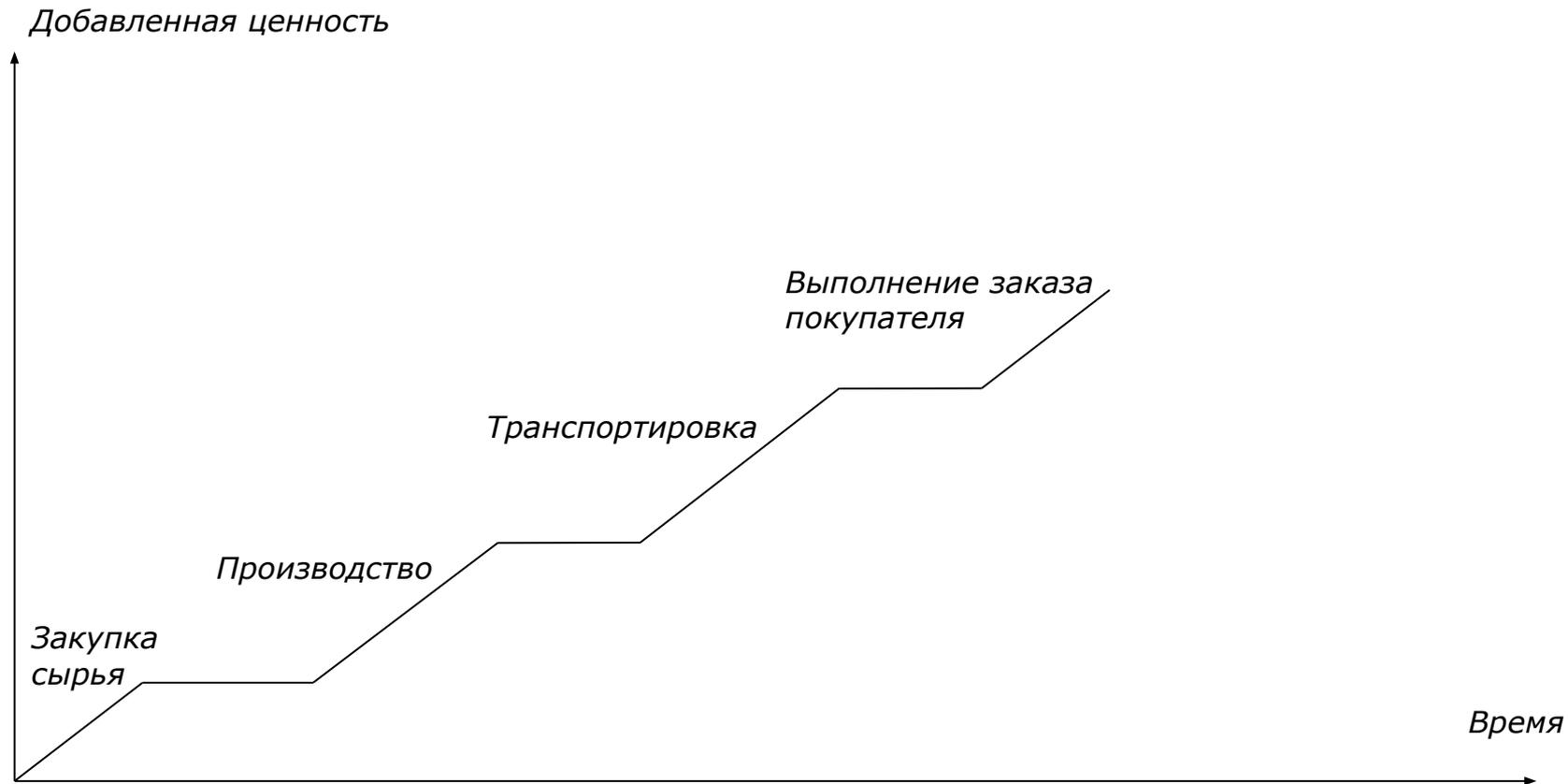


Цепочка формирования ценности

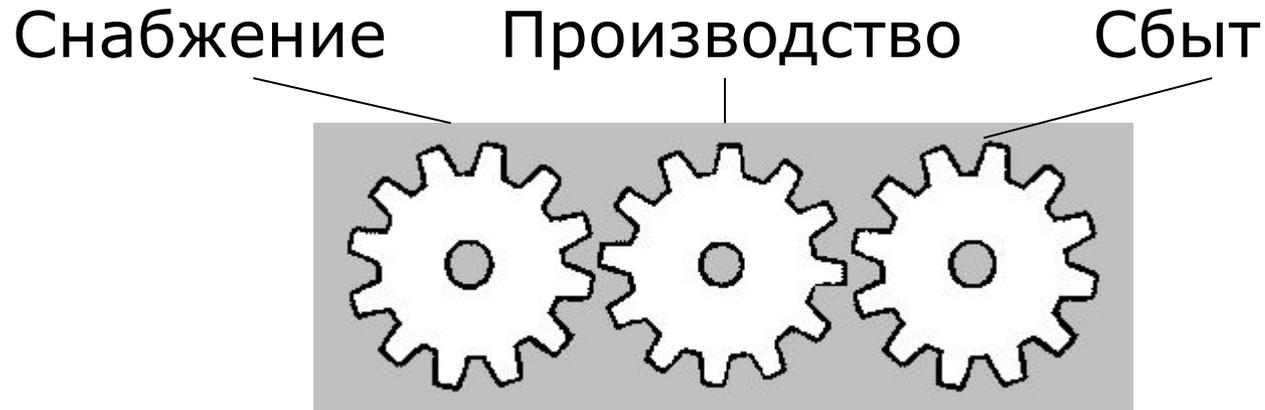
Цепочка формирования ценностей – графическое отражение создания ценности продукта в ходе его производства и распределения.

Данное понятие может относиться как к издержкам так и к потребительской ценности.

График формирования ценности



Логистика в коммерческой организации

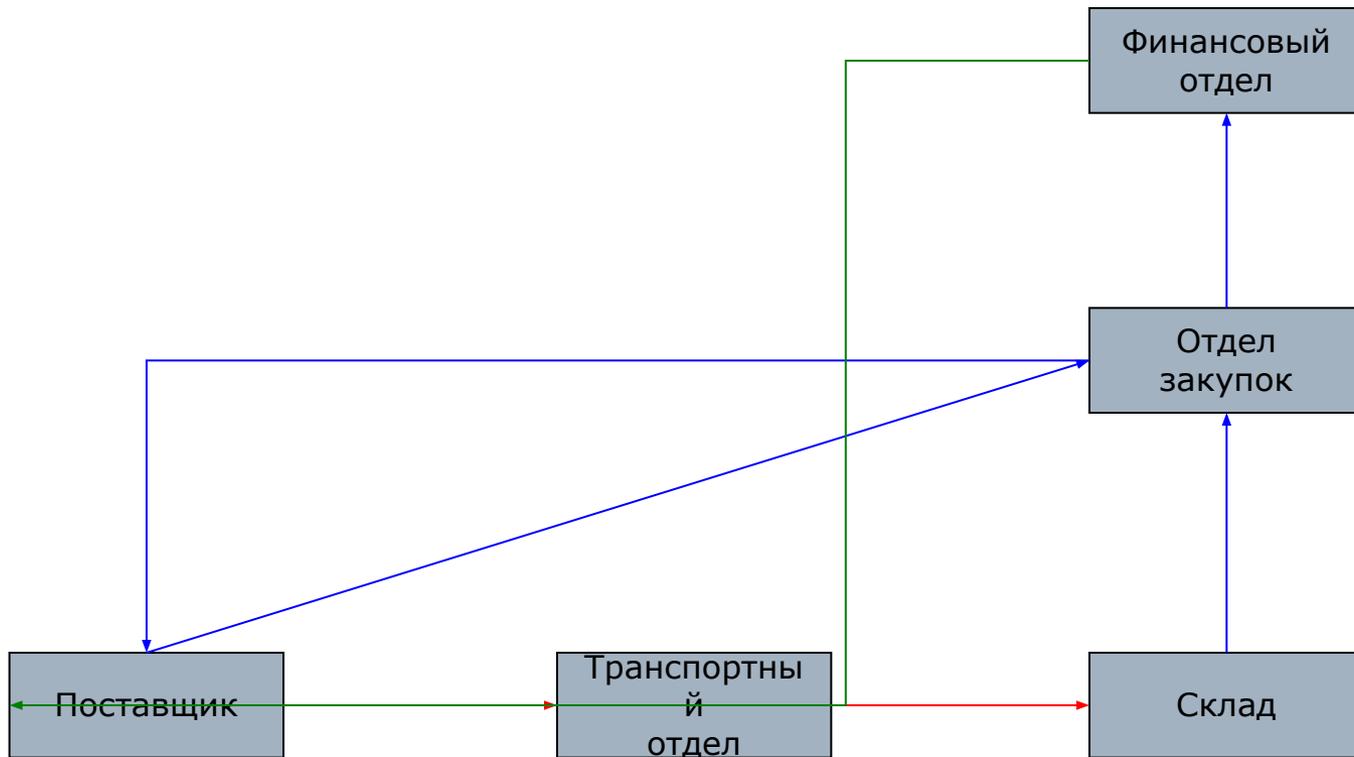


I. Должностные обязанности

II. Контроль бизнес-процесса

III. Работа с издержками

Бизнес-процесс закупки



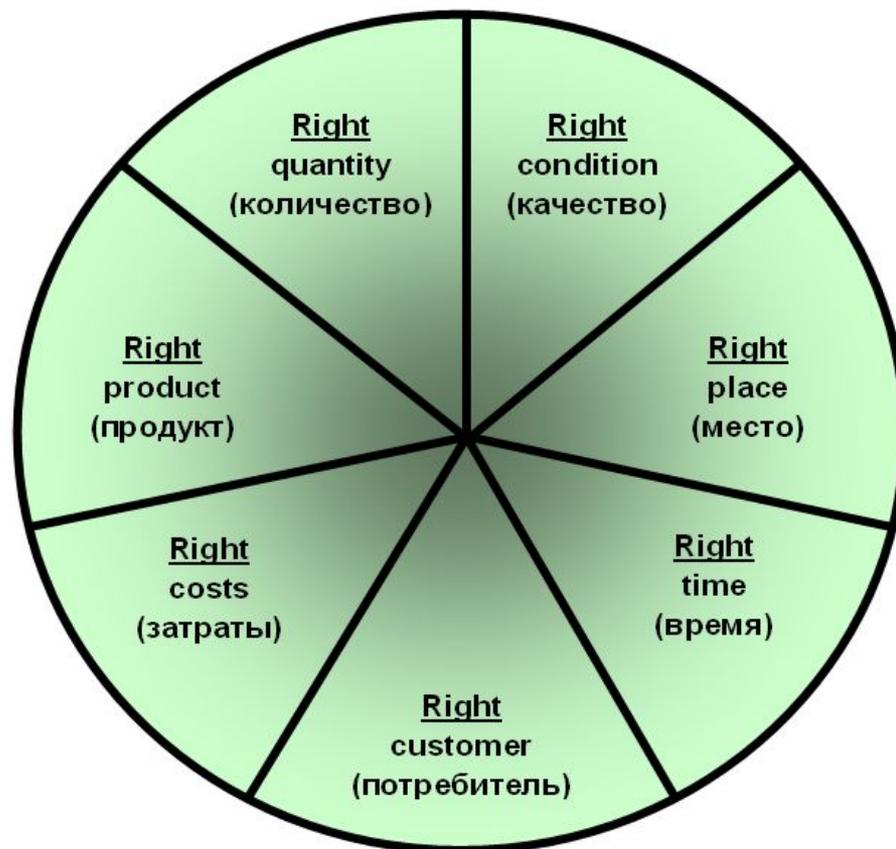
Оценка качества

- 1) Простейший подход - параметр OTIF-OTIFEF
 - 2) Дополнительные услуги – индивидуализация ценности
 - 3) Конкурентные преимущества за счет индивидуализации товара
 - 4) Чувствительность в обслуживании – «точно в срок»
-

Методика оценки качества

- 1) Что анализируем – предмет исследования
 - 2) Как оцениваем – оцениваемый параметр
 - 3) С помощью чего – методика оценки
-

Логистический микс



Логистика и маркетинг

4P	7R
Right Place	Right Product
Right Product	Right Quantity
Right Price	Right Condition
Right Promotion	Right Place
	Right Time
	Right Customer
	Right Price (Cost)

Предмет исследования

- Продукт
 - Количество
 - Состояние
 - Место
 - Время
 - Потребитель
 - Цена
-

Продукт

- Востребованность на рынке
 - Полнота ассортиментного ряда
 - Ассортиментные взаимосвязи
 - Перспективы и долговечность
-

Количество

- Партии поставки
 - Возможность технологической обработки
 - Товарные запасы
-

Состояние

- Постоянство качества
 - Качество документации
 - Расфасовка
 - Оформление
 - Информационное сопровождение
-

Место

- Доступность товара
 - Доступность заказа
 - Доступность технического обслуживания
-

Время

- Цикл заказа
 - Возможность немедленного обслуживания
 - Возможность перспективного планирования
-

Потребитель

- Удобство размещения заказа
- Информированность

С точки зрения потребителя есть только два уровня качества – 100% и 0%

Как оцениваем

Источники информации

- 1) Легко формализуемые – база данных предприятия, данные управленческой документации
 - 2) Сложно формализуемые – данные по претензионной работе, данные по исполнению заказов
 - 3) Направлено контролируемые – данные опросов
-

Методы оценки

- 1) Метод прямого опроса
 - 2) Метод фильтрации показателей
 - 3) Метод взвешивания показателей
 - Ранжирование
 - Оценка
 - Распределение
 - 4) Метод экспертной оценки
 - 5) Метод компромисса
-

Задача

Необходимо оценить уровень логистического сервиса компании А с точки зрения регионального дистрибьютора.

Разработайте базовые методы оценки используя данные предыдущего слайда

Установление стандартов качества

- 1) Определение идеального стандарта (100% удовлетворенности потребителей)
 - 2) Выбор приоритетов (по клиентам, по товарам, по показателям)
 - 3) Выбор параметров и стандартов
 - 4) Выбор методов контроля показателей
-

Основные стандарты качества

- 1) Время исполнения заказа
 - 2) Доступность запаса
 - 3) Ограничения по размеру заказа
 - 4) Удобство размещения заказа
 - 5) Частота поставок
 - 6) Надежность поставок
 - 7) Качество документации
 - 8) Предъявления претензий
 - 9) Полнота выполнения заказа
 - 10) Техническая поддержка
 - 11) Информационная поддержка
-

Правила создания системы контрольных показателей

- 1) Объективный характер показателя
 - 2) Связь показателя с бизнес-процессом
 - 3) Возможность влияния на показатель
 - 4) Связь с конкретными кадровыми позициями и должностными обязанностями
 - 5) Важность для клиента
 - 6) Финансовое выражение
 - 7) Наличие обратной связи
-

Философия TQM – важный момент контроля

TQM – это управленческий подход, ставящий в центр внимания задачу повышения качества и основанный на участии в решении этой задачи всех членов фирмы на всех стадиях производства и продвижения продукции, позволяющий достичь долговременного успеха за счет удовлетворения нужд потребителей и благодаря взаимной выгоде как каждого члена фирмы так и общества в целом

Методы повышения качества

- 1) Снижение времени реагирования – политика QR
 - 2) Создание единой системы контроля – политика SCM
 - 3) Создание правил игры – политика ROP
 - 4) Увеличение прогнозируемости – политика RP
 - 5) Индивидуализация товара – политика JIT
-

QR

Quick response (QR)(быстрый ответ) – микрологистическая концепция, делающая основной акцент на снижение времени реакции на изменяющиеся внешние условия

Использование стратегии QR при работе с качеством предполагает снижение времени доставки и повышение качества контроля внешних условий

SCM

Supply Chain Management (SCM)(управление цепями поставок) – управление взаимоотношениями с находящимися выше и ниже по течению поставщиками и клиентами, направленное на достижение более высокой потребительской ценности при меньших издержках всей цепи поставок в целом

ROP

Reorder point (ruled based reorder)(ROP) – микрологистическая концепция, основанная на формулировке стандартных правил принятия решений в логистических системах

Родственные понятия – CR (continuous replenishment), AR (automatic replenishment)

RP

Resource planning (RP) (планирование ресурсов) – микрологистическая концепция, делающая основной акцент на координацию использования различных ресурсов компании с ориентацией на поиск оптимальной комбинации издержек, либо на достижение синергического эффекта

JIT

Just in time (JIT)(точно в срок) - в широком смысле — это подход для достижения успеха, основанный на последовательном устранении потерь (под потерями понимаются любые действия, не добавляющие стоимости к продукту). В узком смысле — это доставка материалов в необходимое время в нужное место

Концепция реагирующей организации

От функций – к процессам

От товаров - к покупателям

От прибыли - к эффективности

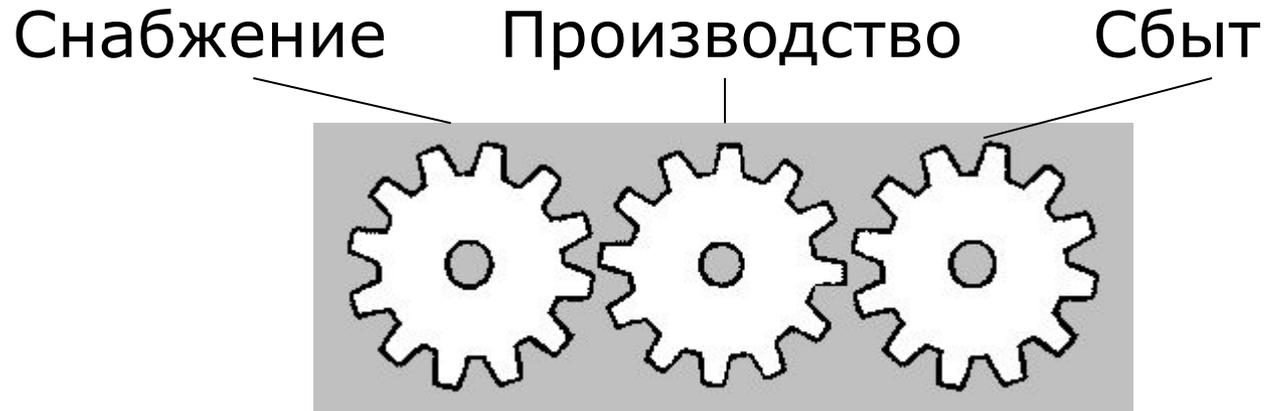
От запасов - к информации

От сделок - к взаимоотношениям

Задача

Разработать параметры контроля системы качества

Логистика в коммерческой организации



I. Должностные обязанности

II. Контроль бизнес-процесса

III. Работа с издержками

Издержки

ИЗДЕРЖКИ — выраженные в денежной форме затраты, обусловленные расходом различными видами экономических ресурсов (сырья, материалов, труда, основных средств, услуг, финансовых ресурсов) в процессе производства и обращения продукции, товаров

Издержки

Основные моменты

- 1) Имеет значение только снижение **СОВОКУПНЫХ** издержек компании
 - 2) Издержки должны быть связаны с качеством (давать увеличение потребительской ценности)
-

ОСНОВНЫЕ ВИДЫ ОТЧЕТОВ

Баланс – способ группировки активов и пассивов на определенную дату. Характеризует финансовое и имущественное состояние организации на определенный момент времени.

Отчет о прибылях и убытках - характеризует финансовые результаты деятельности организации за отчетный период и содержит данные о доходах, расходах и финансовых результатах

Отчёт о движении денежных средств — отчёт компании об источниках денежных средств и их использовании

Активы и пассивы

Активы – требования и вложения – то, чем вы владеете

Пассивы – обязательства и капитал – то, за счет чего созданы активы

АКТИВЫ

Активы

-  Основные средства
 -  Долгосрочные финансовые вложения
 -  Денежные средства
 -  Товарные остатки
 -  Дебиторская задолженность
-

Пассивы

Пассивы

- Собственный капитал
 - Займы и кредиты
 - Кредиторская задолженность
 - Резервы предстоящих расходов
-

Точка возникновения прибыли. Изменения в балансе

Изменения в балансе связаны с

- Получением прибыли (товарный запас – дебиторская задолженность или денежные средства)
 - Амортизацией (снижением стоимости ОС)
 - Управленческими издержками
 - Выплатами учредителям
-

Основные и оборотные средства

Основные средства — материальные активы, используемые в процессе производства или поставки товаров, предоставления услуг и т.д., ожидаемый срок полезного использования (эксплуатации) которых более одного года (или операционного цикла, если он длится дольше года).

Оборотные средства - сырьё, основные и вспомогательные материалы, топливо, тара и так далее. Оборотные средства потребляются в одном операционном цикле, вещественно входят в продукт и полностью переносят на него свою стоимость.

Амортизация

Амортизация - процесс перенесения по частям стоимости основных средств и нематериальных активов по мере их физического или морального износа на стоимость производимого продукта.

Методы начисления (налоговый учет)

- линейный
- нелинейный

Методы начисления (бух.учет)

- линейный способ;
 - способ уменьшаемого остатка;
 - способ списания стоимости по сумме чисел лет срока полезного использования;
 - способ списания стоимости пропорционально объёму продукции (работ)
-

Return on investment

Return on investment (ROI) (окупаемость инвестиций) – финансовый показатель показывающий уровень доходности или убыточности долгосрочных вложений

Доходы и расходы. Виды издержек

Переменные затраты в сумме изменяются прямо пропорционально изменению объема производства (уровня деловой активности), а рассчитанные на единицу продукции представляют собой постоянную величину. Примерами таких затрат являются затраты сырья и основных материалов, заработная плата основных производственных рабочих.

Постоянные затраты (условно-постоянные) — это расходы, которые остаются сравнительно неизменными в течение бюджетного периода, независимо от изменения объемов производства и продаж (например, управленческие расходы, амортизация), но рассчитанные на единицу изменяются при изменении уровня производства. В действительности эти расходы постоянными в буквальном смысле слова не являются. Они возрастают вместе с увеличением масштабов хозяйственной деятельности

Некоторые затраты нельзя классифицировать ни как переменные, ни как постоянные.

Полупеременные затраты имеют одновременно переменные и постоянные компоненты. Часть этих затрат изменяется при изменении объема производства, а часть остается фиксированной в течение периода, не зависит от объемов деятельности.

Примерная структура управленческих издержек

- Фонд оплаты труда
 - Аренда
 - Коммунальные платежи
 - Налоги
 - Услуги банка
 - Информационная, техническая и консалтинговая поддержка, сертификация
 - Реклама
 - Транспортные и хозяйственные расходы
 - Представительские расходы
-

Определение вектора изменений

Что делать

- В случае бурного роста
 - В случае стабильности
 - В случае падения спроса
-

Activity based costing

Функционально-стоимостной анализ (ФСА, Activity Based Costing, ABC) - метод определения стоимости и других характеристик изделий, услуг и потребителей, использующих в качестве основы функции и ресурсы, задействованные в производстве, маркетинге, продаже, доставке, технической поддержке, оказании услуг, обслуживании клиентов, а также обеспечении качества.

Метод ФСА разработан как "операционно-ориентированная" альтернатива традиционным финансовым подходам. В частности, в отличие от традиционных финансовых подходов метод ФСА:

- предоставляет информацию в форме, понятной для персонала предприятия, непосредственно участвующего в бизнес-процессе;
 - распределяет накладные расходы в соответствии с детальным просчетом использования ресурсов, подробным представлением о процессах и их влиянием на себестоимость, а не на основании прямых затрат или учета полного объема выпускаемой продукции.
-

Ключевое противоречие в названии

Стоимость (Value)

Издержки (Cost)

АВС-ФСА в логистике

- Закупочная деятельность
 - Запасы
 - Транспорт
 - Хранение товара
 - Складская обработка
-

ФСА - закупки

Перечислить затраты, включаемые в данный раздел

ФСА - запасы

Перечислить затраты, включаемые в данный раздел

ФСА - хранение

Перечислить затраты, включаемые в данный раздел

ФСА - переработка

Перечислить затраты, включаемые в данный раздел

ФСА - транспорт

Перечислить затраты, включаемые в данный раздел

Задача

Создать методику оценки операций по методу ФСА с учетом источников информации

График формирования ценности

*По материалам предыдущей задачи
составить график издержки-ценность*

Lean технология

Бережливое производство - это философия, базирующаяся на идее непрерывных улучшений, позволяющих ликвидировать те виды деятельности, которые не создают дополнительной ценности – сначала на собственных производственных предприятиях компании, а со временем и на предприятиях основных поставщиков.

В частности, бережливое производство предполагает более эффективный контроль времени на всех функциональных уровнях за счет устранения препятствий для нормального потока ресурсов и информации. Из этих препятствий наиболее распространены, так называемые, «семь губительных потерь», которые японцы называют *Муда*

Основные виды потерь

Тип	Описание	Источник
Процессы, ведущие к перепроизводству		
Процессы, приводящие к избытку запасов		
Процессы, создающие дефекты		
Процессы, содержащие лишние движения		
Процессы излишней обработки		
Процессы ожидания		
Процессы лишней транспортировки		

Задача – определение основных потерь

*Определить потери, определить
мероприятия по оценке*

Риски

Предпринимательский риск - опасность возникновения экономического ущерба в процессе осуществления отдельных видов деятельности.

Предпринимательский риск - опасность потенциально возможной, вероятной потери ресурсов или недополучения доходов по сравнению с их ожидаемой величиной, ориентированной на рациональное использование ресурсов в данном виде предпринимательской деятельности.

Риск — это угроза того, что предприниматель понесет потери в виде дополнительных расходов или получит доходы ниже тех, на которые он рассчитывал.

При определенных вариантах предпринимательских проектов существует не только опасность не достичь намеченного результата, но и вероятность превысить ожидаемую прибыль. В этом и заключается предпринимательский риск, который характеризуется сочетанием возможности достижения как нежелательных, так и особо благоприятных отклонений от запланированных результатов

Факторы риска ведения предпринимательской деятельности в РФ (оценка по опросам)

- *Недобросовестность российских деловых партнеров – 61%*
 - *Вымогательство со стороны государственных чиновников – 57%*
 - *Политическая нестабильность – 55%*
 - *Финансовая нестабильность – 53%*
 - *Ущемление прав предпринимателей государственными и должностными лицами – 44%*
 - *Вымогательство со стороны криминальных структур – 23%*
-

Факторы, влияющие на уровень предпринимательского риска

- *экономический кризис;*
 - *рост криминализации общества;*
 - *высокие темпы инфляции;*
 - *политическая нестабильность;*
 - *необязательность и безответственность хозяйствующих субъектов;*
 - *нечеткость и непрерывные изменения законодательных и нормативных актов, регулирующих предпринимательскую деятельность;*
 - *отсутствие реального предпринимательского права, что препятствует снижению общего уровня риска;*
 - *отсутствие персональной ответственности значительной части предпринимателей за результаты своей деятельности, что увеличивает «моральный» риск любой сделки;*
 - *зависимость предпринимателя от уголовного мира, неспособность и нежелание правоохранительных органов защитить его;*
 - *неправовое, безграничное вмешательство политиков в экономику;*
 - *резкое увеличение аппарата управления на федеральном и местном уровнях;*
 - *неустойчивое налоговое законодательство;*
 - *недобросовестная конкуренция;*
 - *низкий уровень образования предпринимателей по проблемам рынка и предпринимательства*
-

Источники риска

- 1) Неопределенность экономической среды
- 2) Свобода воли предпринимателя (в т.ч. контрагента)
- 3) Непредсказуемость потребительской реакции
- 4) Непредсказуемость внешней среды
- 5) Недостаточная квалификация

Исходя из источников возникновения рисков следует различать:

- риск, связанный с хозяйственной деятельностью;
 - риск, связанный с личностью предпринимателя;
 - риск, связанный с недостатком информации о состоянии внешней среды.
-

Форс-мажорная ситуация

Непреодолимой силой признаются следующие события: пожар, эпидемия, авария на транспорте, война и военные действия, блокада, издание государственными органами актов, препятствующих исполнению настоящего контракта; землетрясение, наводнение и другие стихийные бедствия.

По Венской конвенции:

Фирма не несет ответственности за неисполнение обязательств, если докажет, что возникшее препятствие находилось вне контроля фирмы и что его нельзя было предусмотреть перед заключением договора.

Основные виды рисков

Риски подразделяются на следующие основные виды:

- Производственный
 - Технический
 - Политический
 - Коммерческий
 - Финансовый
 - Инновационный
 - Отраслевой
-

Политический риск

Политический риск — это возможность возникновения убытков или сокращения размеров прибыли, являющихся следствием государственной политики.

- риск национализации и экспроприации без адекватной компенсации
 - риск трансферта, связанный с возможными ограничениями на конвертирование местной валюты
 - риск разрыва контракта из-за действий властей страны, в которой находится компания-контрагент
 - риск военных действий и гражданских беспорядков
-

ТЕХНИЧЕСКИЙ РИСК

Внедрение новой техники и технологии ведет к опасности техногенных катастроф, причиняющих значительный ущерб природе, людям, производству.

К техническим рискам относятся:

- вероятность потерь вследствие отрицательных результатов научно-исследовательских работ
- вероятность потерь в результате недостижения запланированных технических параметров в ходе конструкторских и технологических разработок
- вероятность потерь в результате низких технологических возможностей производства, что не позволяет освоить результаты новых разработок
- вероятность потерь в результате возникновения при использовании новых технологий и продуктов побочных или отсроченных во времени проявления проблем
- вероятность потерь в результате сбоев и поломки оборудования.

Следует отметить, что технический риск относится к группе внутренних рисков, поскольку предприниматель может оказывать на данные риски непосредственное влияние

ПРОИЗВОДСТВЕННЫЙ РИСК

Производственный риск связан с производством продукции, товаров и услуг; с осуществлением любых видов производственной деятельности, в процессе которой предприниматели сталкиваются с проблемами неадекватного использования сырья, роста себестоимости, увеличения потерь рабочего времени, использования новых методов производства

К основным причинам производственного риска относятся:

- снижение намеченных объемов производства и реализации продукции вследствие снижения производительности труда, простоя оборудования, потерь рабочего времени и т.д.
 - снижение цен, по которым планировалось реализовывать продукцию или услугу, в связи с ее недостаточным качеством, неблагоприятным изменением рыночной конъюнктуры, падением спроса
 - увеличение расхода материальных затрат в результате перерасхода материалов, сырья, топлива, энергии, а так же за счет увеличения транспортных расходов, торговых издержек, накладных и других побочных расходов
 - рост фонда оплаты труда за счет превышения намеченной численности либо за счет выплат более высокого, чем запланировано, уровня заработной платы отдельным сотрудникам
 - увеличение налоговых платежей и других отчислений в результате изменения ставки налогов в неблагоприятную для предпринимательской фирмы сторону и их отчислений в процессе деятельности
 - низкая дисциплина поставок, перебои с топливом и электроэнергией
 - физический и моральный износ оборудования отечественных предприятий.
-

КОММЕРЧЕСКИЙ РИСК

Коммерческий риск — это риск, возникающий в процессе реализации товаров и услуг, произведенных или купленных предпринимателем.

Основные причины коммерческого риска:

- снижение объемов реализации в результате падения спроса или потребности на товар, реализуемый предпринимательской фирмой, вытеснение его конкурирующими товарами, введение ограничений на продажу
 - повышение закупочной цены товара в процессе осуществления предпринимательского проекта
 - непредвиденное снижение объемов закупок в сравнении с намеченными, что уменьшает масштаб всей операции и увеличивает расходы на единицу объема реализуемого товара (за счет условно постоянных расходов)
 - потери товара
 - потери качества товара в процессе обращения (транспортировки, хранения), что приводит к снижению его цены
 - риск, связанный с платежеспособностью покупателя;
 - повышение издержек обращения в сравнении с намеченными в результате выплаты штрафов, непредвиденных пошлин и отчислений, что приводит к снижению прибыли предпринимательской фирмы.
-

ФИНАНСОВЫЙ РИСК

Под финансовым понимается риск, возникающий при осуществлении финансового предпринимательства или финансовых сделок, исходя из того, что в финансовом предпринимательстве в роли товара выступают либо валюта, либо ценные бумаги, либо денежные средства.

К финансовому риску относятся:

- валютный риск
 - кредитный риск
 - инвестиционный риск
-

ИННОВАЦИОННЫЙ РИСК

Инновационный риск — это вероятность потерь, возникающих при вложении предпринимательской фирмой средств в производство новых товаров и услуг, которые, возможно, не найдут ожидаемого спроса на рынке¹.

Инновационный риск возникает в следующих ситуациях:

- при внедрении более дешевого метода производства товара или услуги по сравнению с уже используемыми. Подобные инвестиции будут приносить предпринимательской фирме временную сверхприбыль до тех пор, пока она является единственным обладателем данной технологии. В данной ситуации фирма сталкивается лишь с одним видом риска — возможной неправильной оценкой спроса на производимый товар
 - при создании нового товара или услуги на старом оборудовании. В этом случае к риску неправильной оценки спроса на новый товар или услугу добавляется риск несоответствия качества товара или услуги в связи с использованием старого оборудования
 - при производстве нового товара или услуги при помощи новой техники и технологии. В данной ситуации инновационный риск включает в себя: риск того, что новый товар или услуга может не найти покупателя; риск несоответствия нового оборудования и технологии необходимым требованиям для производства нового товара или услуги; риск невозможности продажи созданного оборудования, так как оно не подходит для производства иной продукции, в случае неудачи.
-

ОТРАСЛЕВОЙ РИСК

Отраслевой риск — это вероятность потерь в результате изменений в экономическом состоянии отрасли и степенью этих изменений как внутри отрасли, так и по сравнению с другими отраслями.

При анализе отраслевого риска необходимо учитывать следующие факторы:

- деятельность фирм данной отрасли, а также смежных отраслей за определенный (выбранный) период времени
 - насколько деятельность фирм данной отрасли устойчива по сравнению с экономикой страны в целом
 - каковы результаты деятельности различных предпринимательских фирм внутри одной и той же отрасли, имеется ли значительное расхождение в результатах.
-

Потери от риска

Потери от риска в предпринимательской деятельности подразделяют на:

- 1) Материальные потери - это не предусмотренные проектом затраты или прямые потери материальных объектов в натуральном выражении (здания, сооружения, передаточные устройства, продукция, полуфабрикаты, материалы, сырье, комплектующие изделия).
 - 2) Трудовые потери - потери рабочего времени, вызванные случайными или непредвиденными обстоятельствами.
 - 3) Финансовые потери возникают в результате прямого денежного ущерба (не предусмотренные предпринимательским проектом платежи, штрафы, выплаты за просроченные кредиты, дополнительные налоги, утрата денежных средств или ценных бумаг). Они могут быть также в результате неполучения или недополучения денег из предусмотренных проектом источников, невозвращения долгов и др.
 - 4) Потери времени возникают в том случае, если процесс предпринимательской деятельности идет медленнее предусмотренного проектом (измеряется часами, сутками, декадами, месяцами и т.д.)
 - 5) Специальные потери: потери, связанные с нанесением ущерба здоровью и жизни людей, окружающей среде, престижу предпринимателя и с другими неблагоприятными социальными и морально-психологическими факторами.
-

Способы работы с рисками

- 1) Принятие риска
 - 2) Передача риска
 - 3) Минимизация риска
 - 4) Страхование риска
-

1. Принятие риска

- Если риск непринципиален
 - Если иные способы работы с риском предполагают большие потери
 - Если есть внутренняя система компенсации
-

Проблема резервирования денежных ресурсов

Резервирование денежных ресурсов на покрытие непредвиденных расходов предусматривает установление соотношения между потенциальными рисками, влияющими на стоимость проекта, и размером расходов, необходимых для преодоления сбоев в выполнении проекта. Проблемой при этом является оценка потенциальных последствий риска. От этого зависит размер резерва на покрытие непредвиденных расходов.

Одним из достаточно распространенных и надежных методов снижения риска является самострахование, которое осуществляется путем создания на предприятии специальных резервных фондов (страховых запасов).

Самострахование целесообразно в следующих случаях:

- стоимость страхуемого имущества относительно невелика по сравнению с имущественными и финансовыми параметрами всего бизнеса;
 - вероятность убытков чрезвычайно мала;
 - фирма владеет большим количеством однотипного имущества.
-

2. Передача риска

Меры по передаче риска означают передачу ответственности за него третьим лицам при сохранении существующего уровня риска.

ВАЖНО: меры по передаче риска также предполагают финансовые потери

Задача «сделать или купить»

1. Поиск минимума затрат. Затраты на создание единицы продукции или на закупку единицы продукции (учет всех затрат)
 2. Временной разрыв между заказом и его удовлетворением
 3. Возможность контроля качества
 4. Независимость от производственных мощностей, либо от поставщиков
 5. Гибкость
 6. Затраты на обеспечение процесса
 7. Технологический уровень
 8. Соблюдение нау-хау.
 9. Уровень и рост персонала. Уровень менеджмента и его готовность.
 10. Целесообразность отвлечения средств фирмы. ROI
 11. Уровень риска
-

3. Минимизация риска

Диверсификация - процесс распределения инвестируемых средств между различными объектами вложения, которые непосредственно не связаны между собой, с целью снижения риска возможных потерь капитала или доходов от него. Диверсификация позволяет избежать части риска при распределении капитала между разнообразными видами деятельности.

Лимитирование — это установление лимита, т. е. предельных сумм расходов, продажи, кредита и т. п.

Хеджирование — страхование, снижение риска от потерь, обусловленных неблагоприятными для продавцов или покупателей изменениями рыночных цен на товары в сравнении с теми, которые учитывались при заключении договора.

Избежание риска - простое уклонение от мероприятия, связанного с риском.

Хозяйственный риск

Нормальный хозяйственный риск - разумная производственная деятельность, при которой допускается невосполнение полностью или частично понесенных организацией расходов.

Хозяйственный риск считают оправданным при соблюдении следующих условий:

1. цель не может быть достигнута средствами, не связанными с риском
2. риск соответствует цели, ради которой он предпринимается
3. лицо, идущее на риск, приняло все возможные меры для предотвращения ущерба;
4. объектом риска являются материальные блага, а не жизнь и здоровье людей.

Право на риск признают за работником, обладающим необходимой профессиональной подготовкой.

4. Страхование

Имеет смысл

- 1) Если оценочные значения риска сравнимы с уровнем страховой премии
 - 2) Как средство срочной мобилизации ресурсов
 - 3) Как независимый гарант
 - 4) Как средство формализации работы
-

Страхование

Страхование предпринимательских рисков представляет собой отношение по защите имущественных интересов физических и юридических лиц при наступлении определенных событий (страховых случаев) за счет денежных фондов, формируемых из уплачиваемых или страховых взносов (страховых премий).

Система страхования зависит от специфики работы и специализации предприятия, но в общих чертах должна выглядеть следующим образом:

- 1) страховые имущества и имущественных ценностей
 - 2) страхование грузопотоков
 - 3) страхование ответственности
-

Недостатки страхования

- вынужденное финансирование управленческих расходов и прибыли страховщика
- издержки, связанные с перераспределением ущерба среди страхователей
- внутренние риски страховщика
- временной фактор

Основная проблема страхования заключается в том, что практически никогда оно (страхование) не может обеспечить полную компенсацию всех убытков.

Страхование

Основные понятия

- Страхователь
 - Страховщик
 - Страховое покрытие
 - Страховая премия
 - Страховой риск
 - Страховой случай
 - Выгодоприобретатель
-

Документы, используемые в страховании

- Договор страхования
 - Страховой полис
 - Генеральный полис
 - Страховой сертификат
 - Брокерский ковернот
 - Страховой талон
-

Основные условия страхования

Формулировка Ингосстраха

- С ответственностью за все риски
- С ответственностью за частную аварию (с ограниченной ответственностью)
- Без ответственности за повреждение, кроме случаев крушения

Оговорки Института лондонских страховщиков

- Оговорка "А"
 - Оговорка "В"
 - Оговорка "С"
-

Оценка риска

- 1) Предсказуемость
 - 2) Наличие альтернативных решений
 - 3) Вероятные исходов и ожидаемые результаты
 - 4) Возможные убытки
 - 5) Возможная дополнительная прибыль.
-

Задача

Оценить возможные риски

Типы рисков по последствиям

Допустимый риск — это угроза полной потери прибыли от реализации того или иного проекта или от предпринимательской деятельности в целом. В данном случае потери возможны, но их размер меньше ожидаемой предпринимательской прибыли.

Критический риск связан с опасностью потерь в размере произведенных затрат на осуществление данного вида предпринимательской деятельности или отдельной сделки. При этом критический риск первой степени связан с угрозой получения нулевого дохода, но при возмещении произведенных предпринимателем материальных затрат. Критический риск второй степени связан с возможностью потерь в размере полных издержек в результате осуществления данной предпринимательской деятельности.

Под катастрофическим понимается риск, который характеризуется опасностью, угрозой потерь в размере, равном или превышающем все имущественное состояние предпринимателя. Катастрофический риск, как правило, приводит к банкротству предпринимательской фирмы.

По степени правомерности предпринимательского риска могут быть выделены: оправданный (правомерный) и неоправданный (неправомерный) риски.

Теория игр

Теория игр — математический метод изучения оптимальных стратегий в играх.

Под игрой понимается процесс, в котором участвуют две и более сторон, ведущих борьбу за реализацию своих интересов. Каждая из сторон имеет свою цель и использует некоторую стратегию, которая может вести к выигрышу или проигрышу — в зависимости от поведения других игроков.

Теория игр помогает выбрать лучшие стратегии с учётом представлений о других участниках, их ресурсах и их возможных поступках

Разумный риск

Наиболее удачным является определение К. Татеиси. В работе "Вечный дух предпринимательства" он пишет: "Когда дело доходило до принятия решений, то я лично всегда придерживался "правила 70/30".

Скажем, вносится предложение о создании новой отрасли производства: если я на 70% уверен в успехе дела, то даю свое согласие. Оставшиеся 30% сомнений станут стимулятором для рассмотрения мер, которые следует принять в случае неудачи. Это и называется "разумным риском".

Однако К. Татеиси считает, что в некоторых случаях "правило 70/30" ограничивает свободу действия предпринимателей и иногда разумнее использовать "правило 30/70".
