

Риски логистической системы и подходы к их снижению в контексте морских перевозок

А.С. КОРЕЗИН, канд. экон. наук, доцент кафедры банковского дела Санкт-Петербургского государственного университета экономики и финансов

Отлаженные механизмы логистики необходимы как в зоне деятельности судоходной компании, являющейся ключевым звеном в системе морских и речных перевозок, так и в ее внешних рыночных взаимодействиях, в частности, в цепи поставок.

Поскольку реализовать весь процесс доставки груза от производителя до конечного потребителя только водным транспортом можно лишь в простейших случаях, как правило, возникает согласованная цепочка взаимодействий различных перевозчиков (общая структура такого взаимодействия представлена на рис. 1). Следовательно, неизбежны проблемы и риски, обусловленные структурой и качеством таких взаимодействий. Это может зависеть как от самих перевозчиков, так и от факторов, находящихся вне сферы их влияния.

Мы полагаем, что следует иметь в виду четыре основных источника риска в цепи поставок с участием морского (речного) транспорта:

- окружающая среда (природно-естественные, регионально-географические факторы, а также террористические угрозы);
- регулятивная и политическая сфера;
- «сетевая» среда — взаимодействие между организациями в цепи поставок (взаимоотношения с поставщиками и клиентами, влияние их проблем на контрагентов);
- внутренняя (организационная) среда (ненадлежащая подготовка судна и груза к перевозке, неисправности судна и оборудования, забастовки, сокращение или остановки производства у поставщика).

Наименее управляемые факторы риска возникают в окружающей среде и в регулятивно-политической сфере. Природно-естественные факторы часто сочетаются с регионально-географическими или обуславливаются последними. Например, российские порты из-за недостаточной глубины неспособны принимать танкеры крупнее

130–150 тыс. т, аналогичные ограничения существуют в Венесуэле и во многих европейских портах; также на оживленных маршрутах внутриконтинентальных морей с точки зрения экологии применение крупных танкеров нежелательно, так как вероятность аварий в таких акваториях существенно выше, чем на океанских маршрутах. Такие факторы чаще всего могут быть нивелированы не иначе, как путем операционных и стратегических корректировок в самом судоходном бизнесе.

Опасные природно-естественные риски (риски самого моря и другие

стихийные бедствия), как правило, страхуются, однако это не решает проблему для логистической системы, так как страхование лишь компенсирует ущерб после того, как своевременность и качество поставки уже нарушены. Поэтому управление рисками в контексте логистики должно быть ориентировано на всесторонний контроль и предотвращение. Решению этой задачи, в частности, призваны содействовать международные кодексы безопасности мореплавания — МКУБ и ОСПС, в последнее время активно внедряемые и в России. Однако они более ориентированы на обеспечение безопасности отдельных объектов транспортных систем (в частности, кодекс ОСПС нацелен преимущественно на защиту судов и портов от угроз терроризма), а не

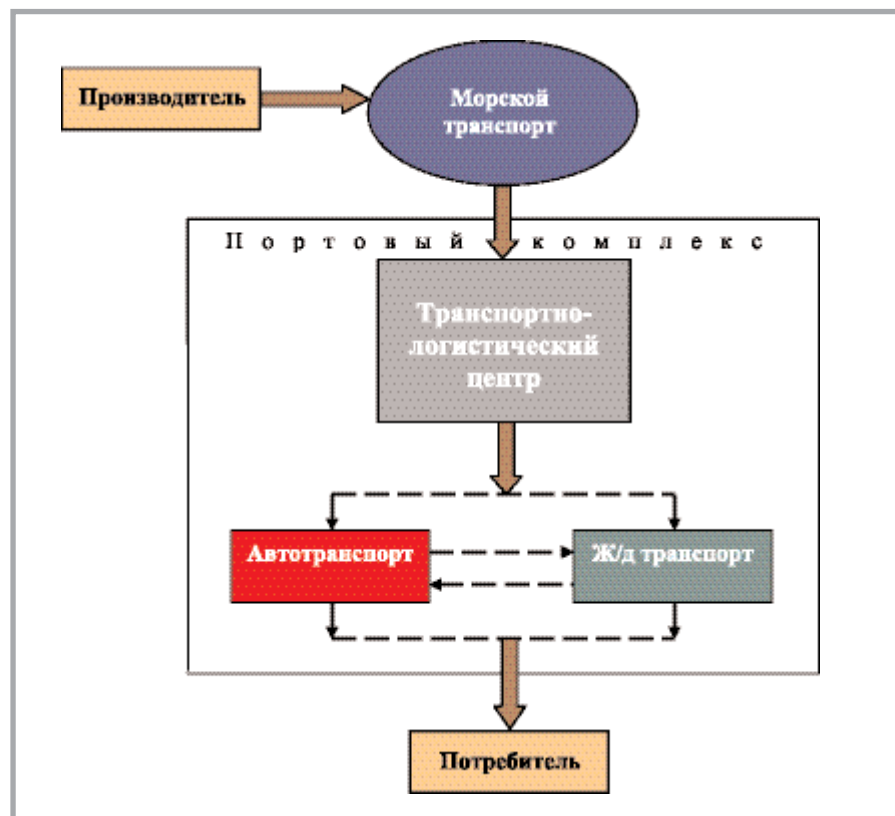


Рис. 1. Элементарная структура морской логистической системы.

на цепи поставок, поэтому проблемы контроля логистических рисков ими решаются лишь частично.

Другой внешний источник риска — регулятивные и политические решения, принимаемые в одностороннем порядке и выгодные компаниям одной страны или региона, которые также могут создавать барьеры или препятствовать осуществлению бизнес-процессов компаний других стран или регионов в различных аспектах, в том числе и в выборе оптимального способа доставки грузов. Так, для обеспечения собственной экологической безопасности Турция в 2006 году установила лимиты на проход судов через Босфор; в частности, танкерам длиной более 200 м или судам с опасными видами грузов разрешено проходить проливы только днем. Последствия таких ограничений для транспортировки через эти проливы российской нефти неблагоприятны, тем более, если учесть, что ее добыча будет расти, и на южные порты России будет приходиться большая доля переваленной нефти [1]. Другой пример: Норвегия в 2006 г. изменяет закон о безопасности судоходства, делая акцент на обеспечение безопасности в целом, а не на мореходность, как в старом законе. Главная цель изменений — расширение системы безопасности: от ответственности должному уровню мореходности, правилам эксплуатации отдельных судов и другим новым требованиям до защиты окружающей среды. Поэтому иностранные суда должны предвидеть все возможные последствия, к которым может привести пролегание их маршрута через норвежские территориальные воды.

Регулирующие решения могут также, в силу неравномерности развития различных видов транспорта, поставить тот или иной вид транспорта или отдельных операторов и трейдеров в более выгодные условия. Этот аспект риска связан с политикой регулирования, проводимой государственными службами, например, с политикой унификации тарифов на перевозки, проводимой Федеральной службой по тарифам [подробнее см. 1].

Риски, обусловленные регулятивно-политическими факторами, как правило, нестрахуемые, и инструменты управления ими должны представлять собой методики анализа и пересмотра решений, изменения в бизнес-процессах и структурные изменения, проводимые при максимально эффективном использовании компетенций, знаний и связей, которыми располагает компания.



Феноменология третьего («сетевого») источника риска в цепи поставок на сегодняшний день наименее изучена, несмотря на ее критичность в создании рискованных ситуаций. Главная проблема состоит в сложности оценки рисков, поскольку риск-факторы коренятся в сложных организационных и деловых взаимосвязях. До последнего времени вопросы оценки и контроля рисков в транспортных системах решались в основном в контексте отдельных организаций, но не в системном, «сетевом» контексте. Внимание к этому контексту усиливается в связи со следующими обстоятельствами.

Усложнение инфраструктуры и процессов, происходящих в транспортных логистических системах, неизбежно приводит к ослаблению внимания к их качеству и контролю. В системах морских перевозок следствием этого является рост числа катастроф с большими ущербами и усиление факторов угрозы жизни и здоровью людей на море.

Также технологии, применяемые в крупных транспортных компаниях, могут порождать множество ошибок. Главная проблема — многостадийный и многоуровневый путь проходящих сообщений. Эта проблема нередко усугубляется культивированием в организациях избранных моделей поведения при искоренении любых других. В таких условиях может сильно затрудниться передача информации нужным людям в нужный момент времени для принятия решений. Например, когда в 1989 году у побережья Аляски произошел

разлив нефти с танкера «Exxon Valdez», к месту катастрофы необходимо было срочно доставить специалистов, способных оперативно и компетентно разрешить ситуацию. Однако критический момент был упущен ввиду того, что информации, рассчитанной на немедленное реагирование соответствующего персонала компании «Exxon», пришлось пройти бесчисленное множество этажей бюрократической корпоративной структуры [4].

Указанные причины обуславливают необходимость разработки принципиально нового подхода к контролю рисков, который должен мыслиться в категориях управления качеством процессов доставки.

Толчком к внедрению управления качеством процессов в системах морских перевозок в контексте рисков цепи поставок [5] послужило усложнение и увеличение объема документооборота, проходящего через логистические системы, а также усложнение грузовых операций и затруднения в координации различных видов транспорта. Следствием этого явилась все возрастающая изменчивость процессов, затрудняющая их контроль и получение стабильного результата на выходе. Принципы менеджмента качества — ориентирование на процесс, предотвращение, тотальный контроль и непрерывное улучшение — призваны сократить изменчивость, приводящую к сбоям в логистической цепи, в итоге снижая ее подверженность рискам. Основная идея в том, что если не обеспе-

чивается должное качество в одном звене цепи поставки, то нельзя получить должного качества и в последующем звене. А поскольку соответствие качеству не обеспечивается, растет вероятность возникновения рисков ситуаций во всей логистической цепи.

Концепция контроля рисков на основе управления качеством предполагает также введение сертификации, цель которой — установить единые критерии сравнения, позволяющие контрагентам, между которыми создаются хозяйственные связи, взаимно оценивать друг друга на предмет соответствия качеству и безопасности; в частности, это облегчает оценку риска поставщика для потребителя, требования которого укладываются в рамки международных стандартов. Такой потребитель может с большей долей безопасности для себя заключать сделки с сертифицированными поставщиками без тщательной проверки, поскольку их системы качества соответствуют стандарту, требованиям которого, равно как и авторитету сертифицирующей организации, потребитель доверяет.

Другой аспект проблемы всестороннего контроля рисков «сетевой» природы (рисков сети взаимоотношений в логистической системе) связан с реализацией потребности в регулирующем и координирующем центре. Потребность в таком центре обуславливается тем, что каждому участнику логистической системы необходимо постоянно контролировать и решать слишком много задач, в том числе и малозависящих от него напрямую. С точки зрения судоходной компании наиболее важными представляются следующие задачи:

- предварительный контроль (выявление) рисков, связанных с подготовкой судна и груза к перевозке;
- регулирование отношений в вопросах рационального использования флота;
- прогнозирование необходимого количества флота;
- координация с предприятиями других видов транспорта;
- сотрудничество с железнодорожным транспортом (кроме традиционного согласования подачи вагонов): согласование графиков поставок продукции потребителям, позволяющее рационально использовать подвижной состав, снизить или ликвидировать встречные перевозки;
- создание и ведение информационных баз данных по материалам и оптимальным транспортным схемам;

- решение вопросов по накоплению запасов дорожно-строительных материалов в зимний период для расходования с начала навигации;

- подготовка договоров с производителями и обработка заявок от потребителей на будущий год;

- эффективное использование инфраструктуры водного транспорта;

- сглаживание рисков сезонности отрасли;

- снижение изменчивости в процессах планирования и организации материально-технического снабжения — обеспечения судов сменно-запасными частями, материалами под техническое обслуживание, ремонт и эксплуатацию.

Решение перечисленных задач в комплексе возможно лишь на системной основе при взаимодействии всех субъектов, задействованных в речных и морских перевозках. При этом в качестве организационного механизма может выступать специализированная логистическая компания. Такого рода системы устраивают всех участников логистической цепочки, так как из единого центра контролируются общие и частные риски каждого участника. В частности, на речном транспорте, благодаря логистическому центру, снижается риск неэффективного использования инфраструктуры речного транспорта и сглаживаются риски сезонности.

В заключение рассмотрим еще один источник риска для логистической системы — факторы, лежащие во внутренней среде судоходной компании, а также других организаций, включенных в процесс перевозки. В данном контексте речь, очевидно, должна идти об управлении операционными рисками — о том, насколько эффективно управляет своим операционным риском каждый участник цепи поставок, как это влияет на совокупный риск всей логистической системы. В частности, судоходной компании необходимо контролировать риски, присущие всему спектру текущих операций, как на берегу (портовые и офисные операции), так и на борту судна в процессе транспортировки.

Для снижения операционного риска судоходной компании необходимо, прежде всего, управлять изменчивостью организационных и деловых процессов, что может быть достигнуто как путем модифицирования тех или иных стадий процесса с целью повышения их гибкости и адаптивности к рискам, так и путем всестороннего улучшения качества.

Большую роль в снижении внутренних (организационных) рисков и рис-

ков взаимодействия в логистической системе может сыграть усиление взаимодействия с сюрвейерскими фирмами, а также использование услуг информационно-технологических компаний — разработчиков программного обеспечения как для оценки рисков, так и для менеджмента судов, в частности, технического менеджмента.

В диагностике внутренних факторов операционного и логистического риска судоходной компании велика роль информационных технологий. В этом аспекте действенным механизмом, по-видимому, должна стать появившаяся во второй половине 1990-х годов методология Enterprise Asset Management (EAM) — управление основными производственными фондами предприятия [3].

Внедрив у себя систему EAM, судоходная компания может постоянно контролировать и непосредственно влиять на операционные издержки (расходы на топливо и технический менеджмент) и снижать операционные риски. Эффективное управление этим аспектом чрезвычайно важно как в контексте собственно судоходного бизнеса, так и в контексте цепи поставок, если в ней ему отводится ключевая роль. Затраты на техобслуживание и ремонт с увеличением возраста судна стремительно растут: для старых судов (20 лет и более) они вдвое выше, чем для относительно новых (до 10 лет). В свою очередь, возраст судна влияет на рыночный риск судоходной компании: как показывает практика, с увеличением возраста (особенно после 15 лет), фрахтовые ставки падают. А поскольку судно является ключевым звеном в морской логистической системе, то эти факторы влияют и на подверженность рискам всей системы. В частности, в цепях поставок с участием российского флота, где велика доля достаточно старых и даже субстандартных судов, неэффективный операционный менеджмент увеличивает риски многократно. Например, при таких условиях может оказаться невозможной доставка груза в нужном количестве и нужного качества ввиду несоответствия характеристик грузовых отсеков судна, средств крепления груза, норм безопасности и многих других параметров. Также возрастает риск задержек в пути и под погрузкой, что, в конечном счете, приводит к росту издержек не только для перевозчика, но и для других участников цепи поставок. Между тем, системы технического менеджмента судов на основе методологии EAM могут снять значительную



Рис. 2. Принципиальные направления развития форм и механизмов управления рисками в морских логистических системах.

часть отмеченных проблем. Роль этих систем особенно велика в решении задач снижения риска изменчивости в процессах планирования и организации обслуживания и материально-технического снабжения судов.

Сделаем некоторые выводы.

Возможности своевременного выявления и нейтрализации факторов риска в цепи поставок с участием водного транспорта ограничены, с одной стороны, возможностями систем глобального и национального регулирования безопасности и, с другой стороны, уровнем развития риск-менеджмента в транспортных компаниях и на предприятиях, задействованных в системах перевозок. И поскольку далеко не все риски могут и должны быть застрахованы, следует развивать формы и методы выявления, контроля и предотвращения рисков. Какие направления здесь можно выделить в контексте текущего состояния российского рынка морских и речных перевозок?

Во-первых, участники судоходного бизнеса могут и должны не просто пассивно обеспечивать необходимый уровень соответствия регулятивным нормам безопасности, но самостоятельно управлять рисками в своей деятельности с помощью внутренних систем риск-менеджмента (внутреннего риск-контроля). Однако такие системы сначала необходимо создать и внедрить, так как на российских предприятиях они пока не существуют. Но двигаться в этом направлении необходимо, тем более, что соответствующая методология уже разработана и с успехом применяется в некоторых крупных зарубежных компаниях, оперирующих на глобальном рынке морских перевозок [6].

Во-вторых, проблемы логистических рисков необходимо решать на основе развития управления качеством транспортных услуг. Также следует вводить сертификацию качества продукции поставщиков и систем безопасности операторов рынка морских перевозок.

И наконец, российским судоходным компаниям следует более активно использовать услуги и технологии, предлагаемые специализированными компаниями, обслуживающими рынок транспортных услуг, такими как сюрвейерские фирмы, логистические центры и информационно-технологические компании.

Следует отметить, что транспортный рынок России формировался довольно стихийно, множество отдельных фирм-перевозчиков выполняли свои бизнес-задачи практически независимо друг от друга и не были заинтересованы в качестве конечного продукта на выходе цепи поставок. В частности, низкая культура обслуживания клиентов отвлекала грузопотоки от речного транспорта.

Сегодня пришло время, когда большинство операторов российского рынка морских и особенно речных перевозок осознали насущную потребность в построении эффективных логистических систем, регулирующих и координирующих работу различных транспортных предприятий.

ЛИТЕРАТУРА

1. Будущее — за логистикой // *Речной транспорт*, 2005, № 5.
2. Полякова И. Выгодно — да! Удобно, но... // *Транспорт России*, 2006, № 30 (422), 28 июля.
3. Enterprise Asset Management // *PC Week/RE*, 2005, № 3, с. 24 (адрес в Интернете: www.prostoev.net).
4. Mitroff, Ian I. *Fundamentals of Crisis Management* // In Pickford, J. (ed.) *Mastering Risk, Volume 1: Concepts*, London: Pearson, 2001.
5. Lee, H.L. and Whang, S. *Higher Supply Chain Security with Lower Costs: Lessons From Total Quality Management* // *International Journal of Production Economics*, 2005, № 96(3), pp. 289–300.
6. *Risk Management in Shipping* // *Drewry's Report*, www.drewry.co.uk/www/Main.nsf/CatByPrCode/R06061OpenDocument.

Schroff

Оптимальная комбинация

Безопасность и гибкость наших решений для транспортных применений

- Наивысшее качество для дорожных и рельсовых транспортных средств
- 19-дюймовые стандартные изделия и сертифицированные железнодорожные решения
- Ударопрочность и виброустойчивость
- Электромагнитная защита и поддержка климата

www.schroff.biz