

## УПРАВЛЕНИЕ РИСКАМИ В ПРОЦЕССЕ СНАБЖЕНИЯ

© 2021 Тойменцева Ирина Анатольевна  
доктор экономических наук, доцент  
Самарский государственный экономический университет  
E-mail: tia67@rambler.ru

© 2021 Юркин Роман Владимирович  
студент  
Самарский государственный экономический университет  
E-mail: yurkinroma@gmail.com

**Ключевые слова:** снабжение, закупки, риски, поставщики, цепь поставок, микроуровень, макроуровень, стратегия.

Статья посвящена анализу таких понятий, как снабжение и закупки, а также управление рисками. Авторами систематизированы виды рисков, определена природа возникновения рисков в различных областях промышленности и сельского хозяйства, представлены стратегии, позволяющие минимизировать риски.

На сегодняшний день не существует четкого разграничения понятий снабжение и закупки<sup>1</sup>. Многие ученые идентифицируют эти понятия. На наш взгляд, снабжение является более широким понятием, нежели закупки. Так, снабжение представляет собой процесс управления закупками и поставщиками для обеспечения нужд и потребностей компаний в приобретаемых сырье, материалах, запасных частях и т.д. Как видно из представленного определения в снабжение включаются и процессы закупки, и процессы управления поставщиками. Закупки можно определить как процесс приобретения необходимых товарно-материальных ценностей для обеспечения непрерывности производственного цикла. В свою очередь, управление поставщиками – это деятельность, направленная на отбор и заключение договоров с поставщиками.

Снабжения является подсистемой логистической системы как на микро-, так и на макроуровне. На микроуровне функции снабжения осуществляют соответствующие подразделения компании. На макроуровне в цепях поставок за организацию снабжения отвечают независимые поставщики. Следует различать поставщиков первого, второго, третьего и т.д. уровня. Как определить уровень того или иного поставщика в цепи поставок. К примеру, компания занимается пошивом одежды. Для нее поставщиками первого уровня будут поставщики тканей и фурнитуры; поставщиками второго уровня выступают поставщики сырья и материалов для производителей ткани и фурнитуры и т.д. От того, насколько грамотно организована работа контрагентов во всей цепи поставок, зависит эффективность работы производителя одежды.

Современная цепь поставок сталкивается с некоторыми беспрецедентными проблемами и рисками. В свою очередь, снабженцы принимают на себя первый удар, снижая общий риск цепочки поставок для своих организаций.

Считаем необходимым проанализировать аспекты возникновения рисков в цепях поставок, а также выделить несколько ключевых моментов, с которыми сталкиваются компании, и шаги, которые они могут предпринять для минимизации потерь. Для начала необходимо определиться с понятием риск. Итак, риск представляет собой вероятность наступления различных негативных или непредвиденных ситуаций в деятельности компании, приводящих к потерям и убыткам<sup>2</sup>. На сегодняшний день существует множество классификационных группировок рисков. Но нас интересуют логистические риски, в частности риски, возникающие в результате организации снабжения компаний товарно-материальными ценностями.

Среди основных рисков снабжения можно выделить<sup>3</sup>:

- риск недопоставки (или вовсе не поставки) заказанных сырья и материалов;
- риск роста цен на закупаемые товарно-материальные ценности;
- риск поставки некачественных товаров;
- ненадежность поставщика;
- отсутствие гибкости поставщика;
- риск задержки поставки и др.

Проведя анализ различных отраслей для определения их подверженности определенным типам рисков, было обнаружено, что риски в цепи поставок изменяется в зависимости от отрасли. Например, такие отрасли как аэрокосмическая и полупроводниковая промышленность в основном подвержены кибератакам и спорам с контрагентами из-за их высокого уровня защиты информации, капиталоемкости и зависимости от цифровых потоков данных.

Приведем некоторые из основных выводов по поводу возникновения рисков в различных областях:

- Риски неизбежно начинают появляться в «узких» местах. Чаще всего это происходит в компаниях с длинными цепочками поставок, когда в процессе доведения продукции до конечного потребителя участвует много логистических посредников. Деятельность логистической компании может быть источником рисков или же стабильности. Это зависит от того, насколько эффективно определяются возможные риски в цепях поставок и то, как с ними справляются.

- Некоторые сельскохозяйственные и продовольственные компании весьма уязвимы к рискам по задержке поставок, ведь у них в наличии может находиться скоропортящаяся продукция.

- Отрасли, в которых сезонный или циклический спрос также сталкиваются с определенными видами проблем. Например, торговые компании должны уметь адаптироваться к всплескам потребительского спроса, связанного с праздничными датами.

- Другие риски возникают благодаря непреднамеренным решениям сотрудников самой компании. Например, изменение параметров таких составляющих, как объем запаса, объем закупки товарно-материальных ценностей, объем грузоперевозки и т.д. может, как уменьшить риски, так и увеличить их влияние.

Нужно также понимать, что в некоторых случаях уязвимость цепи поставок зависит от структуры сетей поставщиков. Их сложная структура не обязательно является слабостью, иногда она обеспечивает компаниям гибкость и надежность, но баланс в количестве

звеньев поставок имеет свойство нарушаться, что и может послужить причиной для появления рисков.

Например, крупная транснациональная компания может закупать товары у сотен различных поставщиков первого уровня. Каждый из этих поставщиков первого уровня, в свою очередь, может рассчитывать на сотни поставщиков второго уровня. Вся экосистема поставщиков, связанная с крупной компанией, может охватывать десятки тысяч компаний по всему миру, которые уходят на самые глубокие уровни.

Наконец, количество уровней поставщиков может затруднить видимость и затруднить выявление возникающих рисков. В результате, поставщики, зависящие от одного клиента, могут вызвать проблемы, когда риск спроса каскадом проходит через цепочку создания стоимости.

Однако, по мнению аналитиков, большинство компаний в настоящее время предпринимают шаги, чтобы сделать свои цепочки поставок более устойчивыми.

Так, некоторые из стратегий, которые они используют для минимизации рисков, включают в себя:

- Определение оптимального количества поставщиков, выстраивание взаимоотношений с проверенными контрагентами, хорошо зарекомендовавшими себя на рынке.
- Уменьшение уникальных узлов, деталей и агрегатов, используемых для производства товаров и оказания услуг.
- Регионализация хозяйственных связей с поставщиками и цепей поставок в целом.
- Интеграция с поставщиком за счет внедрения совместных информационных систем для облегчения процессов планирования закупок.
- Выработка и использование единых стандартов работы во всей цепи поставок, в том числе и с поставщиком, что повысит качество поставляемых товаров и услуг.
- Страхование как способ минимизации рисков при поставке товарно-материальных ценностей от поставщика.
- Закупка оптимального количества сырья, материалов для нужд организации.
- Создание оптимального размера запаса закупаемых товарно-материальных ценностей, снижение неликвидных запасов за счет выработки грамотной системы планирования и прогнозирования закупок.

Большинство компаний все еще находятся на ранних стадиях своих усилий по интеграции взаимодействия с поставщиками в цепи поставок<sup>4</sup>. Цифровые технологии могут стать средством, способным обеспечить основные преимущества эффективности и прозрачности, которые еще не полностью реализованы.

Также многие крупные компании считают, что самостоятельная доставка товаров потребителям куда более приемлема, однако не стоит спешить и отказываться от услуг посредников, когда это экономически обосновано. Делегирование полномочий сможет минимизировать риски по задержке поставки товаров.

В основном, для определения рисков в снабжении и борьбы с ними не всегда стоит предпринимать радикальные решения, иногда стоит всего лишь упростить свою систему взаимодействия с поставщиками или сделать ее более прозрачной и гибкой, чтобы быстро адаптироваться к различным изменениям с минимальными потерями для себя и своих контрагентов<sup>5</sup>.

Таким образом, можно сделать вывод о том, что гибкость в деятельности компаний позволяет намного быстрее реагировать на изменение спроса на рынке, минимизировать всевозможные риски, грамотно разработать стратегию управления цепочками поставок и укрепить свои конкурентные позиции.

---

<sup>1</sup> Бауэрсокс Д., Клосс Д. Логистика. Интегрированная цепь поставок. – ЗАО «Олимп-Бизнес», 2017. – 640 С.

<sup>2</sup> Савоскина Е.В., Лихач Н.А. Управление рисками с помощью оптимизации логистической системы // Universum: Экономика и юриспруденция : электрон. научн. журн. 2016. № 3 (24). URL: <http://7universum.com/ru/economy/archive/item/2980>.

<sup>3</sup> Ценина Е.В0, Коробейников Ю.В0 Основания классификации рисков в цепях поставок // Проблемы анализа риска. – 2013. –Том 10, № 4. – С. 86–89.

<sup>4</sup> Тойменцева И.А., Карпова, Н.П., Носков С.В., Чичкина В.Д., Швецова Е.В. Основы принятия стратегических решений в логистике: монография. – ООО Издательство «КУБиК», 2018. – 138с. // <https://elibrary.ru/item.asp?id=36431498>.

<sup>5</sup> Toymntseva I. A., Evtodieva T. E., Karpova N.P. Strategic Purchasing Control of the Industrial Enterprise: Digitalization and Logistics Approach // International Scientific Conference «Digital Transformation of the Economy: Challenges, Trends, New Opportunities» ISCDTE 2019: Digital Age: Chances, Challenges and Future. – p.p. 398-407.

## RISK MANAGEMENT IN THE SUPPLY PROCESS

© 2021 Toymntseva Irina Anatolyevna  
Doctor of Economics, Associate Professor  
Samara State University of Economics  
E-mail: [tia67@rambler.ru](mailto:tia67@rambler.ru)

© 2021 Yurkin Roman Vladimirovich  
Student  
Samara State University of Economics  
E-mail: [yurkinroma@gmail.com](mailto:yurkinroma@gmail.com)

**Keywords:** supply, procurement, risks, suppliers, supply chain, micro level, macro level, strategy.

The article is devoted to the analysis of concepts such as procurement and procurement, as well as risk management. The authors have systematized the types of risks, determined the nature of the occurrence of risks in various areas of industry and agriculture, presented strategies to minimize risks.