

Федеральное государственное автономное  
образовательное учреждение  
высшего профессионального образования  
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Институт экономики, государственного управления и финансов  
Кафедра международной и управленческой экономики

УТВЕРЖДАЮ  
Заведующий кафедрой

\_\_\_\_\_

подпись инициалы, фамилия  
« \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20 \_\_\_\_ г.

**МАГИСТЕРСКАЯ ДИССЕРТАЦИЯ**

«Управление рисками в проектах логистики третьей стороны  
(на примере проекта Компании «ИНЛИ»)»

38.04.02 «Менеджмент»

38.04.02.04 «Управление проектами и организационными изменениями»

Научный руководитель \_\_\_\_\_ канд. экон. наук, доцент П.С. Зеленский

Выпускник \_\_\_\_\_ Яо Чживэй

Рецензент \_\_\_\_\_ канд. экон. наук, доцент Н.Г. Шишацкий

Красноярск 2021

## СОДЕРЖАНИЕ

Введение.....	5
1 Теоретико - методологические основы управления проектами.....	8
1.1 Основы управления проектами .....	8
1.2 Управление рисками проектами .....	10
1.3 Управление рисками проекта сторонних предприятий логистики .....	12
2 Анализ управления проектами сторонних предприятий логистики на примере компании Инли.....	18
2.1 Описание компании Инли.....	18
2.2 Анализ организационной структуры компании и организационной структуры проекта .....	19
2.3 Анализ внутренней и внешней среды компании.....	22
3 Разработка проекта по снижению рисков сторонних предприятий логистики .....	26
3.1 Концепция проекта .....	26
3.2 Разработка предложений по управлению рисками и оценка их эффективности .....	37
Заключение .....	48
Список литературы .....	50

## РЕФЕРАТ

Выпускная квалификационная работа по теме «Управление рисками в проектах логистики третьей стороны на примере Компании «ИНЛИ» содержит 51 страницу текстового документа, 7 таблиц, 5 иллюстраций, 26 источников. Структура работы включает введение, три главы и заключение, список литературных источников. Ключевые слова:

Сторонняя логистика, Риски сторонних предприятий логистики, Управление проектами, Управление проектными рисками.

Объект исследования: Сторонние логистические проекты (на примере компании ИНЛИ).

Предметом исследования: проектный подход к управлению рисками в проекте сторонних предприятий логистики.

Цель выпускной квалификационной работы – Разработать рациональные планы управления рисками и предложения по контролю рисков для предприятий логистики третьей стороны на основе анализа проектов логистики третьей стороны

Задачи выпускной квалификационной работы:

Изложена теория управления рисками проекта;

В сочетании с особенностями управления рисками, связанными с проектами в области логистики третьей стороны, описаны особенности управления рисками, связанными с проектами в области логистики третьей стороны;

Применить профессиональные знания и инструменты управления рисками для идентификации, оценки, контроля рисков проекта;

Возьмем, например, проект компании «Инли» по предоставлению услуг третьей стороны по материально - техническому обеспечению, обобщим недостатки компании в управлении, рекомендуем компании применить метод управления объектом, провести управление рисками, тем самым повысить

эффективность работы объекта, повысить удовлетворенность клиентов, снизить расходы на обслуживание.

Научная новизна заключается в:

- Уточнение понятие логистики третьей стороны и определение проектных характеристик проектов в области логистики третьей стороны
- На основе подхода, основанного на проектах, определяются процессы управления рисками по проектам и предлагаются рекомендации по управлению рисками

## ВВЕДЕНИЕ

По мере непрерывного развития и прогресса общества логистические услуги третьих сторон все чаще используются крупными производственными, распределительными предприятиями. Но существующие в нашей стране логистические предприятия третьей стороны не обладают передовыми маркетинговыми идеями и научными методами управления, в частности, недостаток осведомленности о рисках часто приводит к тому, что поставщики логистических услуг страдают от таких проблем, как перерасход средств, неспособность удовлетворить потребности клиентов, неспособность доставить товары по плану и так далее. Эти проблемы возникли главным образом из - за отсутствия эффективного управления проектами, осуществляемыми сторонними поставщиками логистических услуг, и из - за того, что в процессе осуществления проектов не была внедрена философия управления рисками [1]

Следует сказать, что, независимо от того, идет ли речь о сторонних логистических предприятиях или производителях или дистрибьюторах, они весьма заинтересованы в том, как можно контролировать такие факторы, как снижение качества или неудача логистических услуг и как они влияют на эффективность услуг, и в сочетании с соответствующими теоретическими знаниями можно сделать вывод о том, что изучение этого комплекса вопросов подпадает под категорию управления проектными рисками

Объект и предмет исследования.

Объект исследования: Сторонние логистические проекты (на примере компании ИНЛИ).

Предметом исследования: проектный подход к управлению рисками в проекте сторонних предприятий логистики.

Цель и задачи исследования.

Цель выпускной квалификационной работы – Разработать рациональные планы управления рисками и предложения по контролю рисков для

предприятий логистики третьей стороны на основе анализа проектов логистики третьей стороны

Задачи выпускной квалификационной работы:

Изложена теория управления рисками проекта;

В сочетании с особенностями управления рисками, связанными с проектами в области логистики третьей стороны, описаны особенности управления рисками, связанными с проектами в области логистики третьей стороны;

Применить профессиональные знания и инструменты управления рисками для идентификации, оценки, контроля рисков проекта;

Возьмем, например, проект компании «Инли» по предоставлению услуг третьей стороны по материально - техническому обеспечению, обобщим недостатки компании в управлении, рекомендуем компании применить метод управления объектом, провести управление рисками, тем самым повысить эффективность работы объекта, повысить удовлетворенность клиентов, снизить расходы на обслуживание.

Гипотезы исследования.

- сторонние логистические предприятия выступают в качестве посредников, предоставляющих логистические услуги как поставщикам, так и грузополучателям;

- в своей практической работе сторонние логистические предприятия не только имеют проблемы с управлением, но и отражают многие риски;

- риски для предприятий логистики третьей стороны включают ;  
Транспортный риск, Технический риск, Риск прогресса, Управленческие риски, Риск принятия решений, Инвестиционный риск, Риск политической среды.

Теоретическая и методологическая база.

Теоретические аспекты, связанные с ключевыми понятиями, Введением в современную логистику представлены в работах Мен фэн, Сюй Тяньлян, Ма Юнгуан и др. Изучению рисков сторонней логистики посвящены работы Ван Лу, Го Чжунвэй, Хуан Чжао, Чжэн Фэн, Сунь Цзяцин, Чэнь Шукун и др.

Особенности рисков сторонней логистики представлены в работах Син Вэй, У Сюйцзин, Чэнь Тао и др. Проектный менеджмент в сторонней логистике освещен в научных работах Бисин, Ван Лэй, и др.

Кроме того, изучается информация, размещенная на официальном веб - сайте компании «Инли».

С научной точки зрения логистика третьей стороны имеет широкие перспективы для развития, однако в области управления предприятиями и контроля за рисками существует еще много проблем.

Методы исследования.

При написании выпускной квалификационной работы применены методы анализа, синтеза, экспертной оценки, аналогий.

Научная новизна исследования.

Научная новизна заключается в:

- уточнение понятие логистики третьей стороны и определение проектных характеристик проектов в области логистики третьей стороны;
- На основе подхода, основанного на проектах, определяются процессы управления рисками по проектам и предлагаются рекомендации по управлению рисками

Структура и объем исследования.

Работа состоит из введения, трёх разделов, заключения, списка использованных источников.

# **1 Теоретико - методологические основы управления проектами**

## **1.1 Основы управления проектами**

Управление проектом постоянно применяется в управлении эксплуатацией проекта предприятия, получает все более широкое распространение и внедрение, постепенно формирует собственную независимую систему знаний, одновременно создает современные теории и методы управления проектом с широким применением, уже стало важной областью современной науки управления.[2]

### **Определение проекта**

За определенный период времени усилия, предпринимаемые в интересах определенной услуги, результата или продукта, называются проектами, которые должны обеспечивать уникальные достижимые результаты, например, продукты, услуги, результаты. Проект в развитии экономика играют важную роль, например, строительство здания, разработка нового продукта, выполнение плановых заданий, большой до высадки на Луну, небольшой до отделки гостиной, при условии, что разовая, уникальная работа называется проектом.

### **Характеристики проекта**

Проекты, как форма существования в социально - экономическом развитии, имеют свой специфический характер, а проекты sihao отличаются друг от друга по содержанию, но по своей сути все они имеют общий характер, который можно резюмировать следующим образом:[3]

#### **1. Временный**

Имеют в виду, что каждый проект имеет четкое время начала и окончания и выполняется в определенное время, ограниченные задачи, в случае самого проекта, задачи выполнены, проект объявляется закрытым без дублирования.

#### **2. Неопределенность**



Процесс строительства ни одного проекта не является простым, и в процессе его осуществления будет много неопределенных факторов, и именно из-за их существования возникают риски для проекта, так как проект является рискованным, поэтому необходимо внедрить управление рисками для проекта

### 3. Ясность цели

Любой проект должен осуществляться на основе достижения поставленных целей, которые играют абсолютную навигационную и направляющую роль в развитии проекта. В проекты сторонних поставщиков логистических услуг в основном включаются: с одной стороны, цели самого проекта, такие, как стоимость услуг, качество услуг, степень удовлетворенности услугами, в установленные сроки соответствуют ли требованиям заказчика, а с другой стороны, цели выпуска продукции проекта, а именно: имеют ли процессы осуществления проекта, нормы и другие элементы возможность продления, тиражирования и так далее.

### 4. Ограничения

Чтобы завершить сравнение проекта, в нем участвуют люди, богатство и вещи. Таким образом, каждый проект в определенной степени регулируется проективными условиями и субъективными факторами. Включает воздействие различных аспектов, таких как людские, финансовые, материальные, временные, информационные ресурсы, которые также имеют ключевое значение для успеха или неудачи проекта.

#### Понятие сторонних логистических проектов.

Если только для логистического обслуживания третьей стороны не существует условия для того, чтобы стать проектом, в данной статье третья логистическая компания одновременно предоставляет услуги другим предприятиям, в течение определенного времени в узле по требованию клиента, по себестоимости, времени, качеству отвечает требованиям к обслуживанию. Исследование проводится в качестве проекта, а именно проекта по оказанию услуг в области логистики третьей стороны.[4]

Таблица 1 - Характеристика проекта логистики третьей стороны

Характеристика проекта логистики третьей стороны			
№.	Характеристика	Обычный проект	Проекта логистики третьей стороны
1	Ресурсы	Соответствующие люди, фонды, ресурсы	1. Профессиональный логистический персонал, управленческий персонал 2. Относительно совершенные логистические сети и аппаратные средства 3. Адекватное финансирование
2	Организационная структура	Создание независимого отдела проекта	Создание независимый отдел логистических проектов
3	Сроки	Выполнение цель в установленные сроки	Выполнение указанные логистические услуги в оговоренный контрактом срок
4	Один раз	Задача выполнена, проект выполнен	В течение установленного времени сторонняя логистика имеет одноразовый характер
5	Цель	Выполнить четкую цель	Предоставление логистических услуг в соответствии с условиями контракта
6	Целостность	Независимое объединение	Независимое объединение
7	Непрерывность	Доставка для использования	После завершения проекта можно провести вторичное начало проекта для других клиентов или постоянную работу для предыдущих клиентов со ссылкой на предыдущий опыт

## 1.2 Управление рисками проектами

Любой проект имеет элемент неопределенности, также подвергается широкому спектру рисков, и для того, чтобы обойти или уменьшить потери, связанные с риском, нам необходимо применять методы управления рисками для эффективного контроля рисков в процессе реализации проекта[5]

Риск, связанный с проектом, означает, что проект является самым закрытым из - за того, что на него влияют социальные и экономические условия, в которых он находится, неопределенности собственных условий предприятия, а также из - за многих непредвиденных факторов субъективно связанных с проектом заинтересованных сторон Плоды и первоначальные

прогнозируемые отклонения или не доходят до первоначальной предполагаемой цели, что влечет за собой возможность потери.[6]

Одноразовый проект делает его гораздо более неопределенным, чем другие виды социальной деятельности. Хотя проекты являются разнообразными и каждый из них имеет свои конкретные проблемы, они также имеют определенную общность как риски, связанные с проектами: случайность, поэтапность, мутагенность и предсказуемость.[7]

Разные эксперты, различные организации имеют разные представления об управлении проектными рисками. Но в целом управление рисками проекта означает, что руководитель проекта анализирует и распознает риски, которые могут возникнуть в процессе осуществления проекта, Процесс оценки, реагирования и мониторинга является общим термином для практической деятельности, направленной на достижение максимальной безопасности на научной основе. Субъектом управления является организация управления проектом, а основой управления является исследование обследования и сбор информации. В основном включает следующие этапы:[8]

### 1. Планирование рисков

Разработать полный набор стратегий и методов, включая уточнение лиц в деятельности по управлению рисками, определение методов и инструментов, используемых управлением рисками, описание уровней оценки и количественной оценки рисков, определение форм сообщения о рисках и др

### 2. Идентификация риска

При управлении рисками проекта сначала надо провести идентификацию рисков, идентификация рисков включает в себя знание состава проекта, переменных факторов, влияющих на проект, и их взаимосвязи, связи проекта с окружающей средой и так далее, после идентификации рисков Можно разделить на разные типы управления. Метод в основном включает: метод мозгового штурма, метод контрольной таблицы, анализ сценариев, метод блок - схемы и др.[9]

### 3. Оценка риска

В качестве важного этапа управления проектными рисками он включает идентификацию рисков и анализ рисков. Как правило, существуют два метода анализа: качественный и количественный,

Количественный анализ: метод монте - карло, процесс аналитической иерархии, матричный анализ и так далее;[10]

Качественный анализ: метод дерева отказов, метод мозгового штурма, метод Делфи, метод экстраполяции, метод субъективной оценки и др.

#### 4. Реагирование на риск

Проще говоря, необходимо определить, кто должен делать что - то, сколько стоит и так далее, и целый ряд конкретных вопросов. Выберите правильные меры реагирования на риск для работы.

#### 5. Мониторинг рисков

Надо сказать, что контроль рисков покрывает весь процесс проекта, ему нужно отслеживать контроль опознанных рисков, регистрировать новые риски и изменять разработанный план управления рисками в соответствии с фактическим состоянием проекта, чтобы гарантировать план рисков Успешно претворяется в жизнь.[11]

### **1.3 Управление рисками проекта сторонних предприятий логистики**

В связи с тем, что сторонние логистические предприятия являются третьими лицами между производителями и дилерами, при оказании услуг они в большей степени затрагиваются двумя сторонами, а в процессе оказания услуг - внешним миром, таким как социальная система, погодные факторы и другие аспекты, что также будет непосредственно способствовать увеличению стоимости услуг, времени и других аспектов, что в конечном счете приведет к снижению степени удовлетворенности клиентов во всех аспектах, необходимо обеспечить эффективный контроль рисков с использованием подходящих подходов к управлению рисками.[12]

## Характеристики управления рисками проектов сторонних предприятий логистики

Эффективность обслуживания и давление затрат на логистические предприятия третьих сторон переплетаются, и такие факторы неопределенности, как жесткие требования к времени в процессе логистических услуг, более широкий диапазон услуг и неделимость с производителями и продавцами, непрерывность производства в процессе обращения, высокий уровень доступности логистических процессов, неразрывность электронных информационных систем и другие, определяют суть и характеристики рисков логистических предприятий третьих сторон.[13]

Когда логистические предприятия третьей стороны предоставляют логистические услуги третьей стороны, возникают ли риски, когда, где и где они возникают, последствия и степень их покрытия непредсказуемы, и эта неопределенность определяется возможностями предприятий третьей стороны по материально - техническому обеспечению и степени сложности окружающих условий. Поэтому мы не можем полностью контролировать и в развивающейся логистической отрасли, в зависимости от изменения рыночного спроса, услуги, предоставляемые сторонними логистическими предприятиями, также становятся все более разнообразными: от первоначальных базовых логистических услуг до более поздних логистических услуг с добавленной стоимостью, связанных с финансами, информатизацией, хотя прибыль, получаемая от услуг, увеличивается, но и соответствующие риски значительно возрастают. И по мере того, как факторы влияния также становятся все более сложными, последствия, вызываемые рисками, изменяются, некоторые риски приводят к исчезновению последствий, некоторые риски приводят к все большему увеличению последствий, и риски проходят через весь непрерывный логистический процесс, чем интенсивнее бизнес, тем выше риск.

По мере непрерывного развития общества, а также повышения технического уровня и уровня осведомленности развитие вещей также регулируется законом, а для рисков, связанных с логистикой третьей стороны,

частота и масштабы части связанных с риском событий могут быть спрогнозированы на основе предыдущего опыта многократного функционирования и современных технологий управления рисками. Например, у нас много опыта, на который можно опереться при проведении целевого отбора клиентов и составлении контрактов, чтобы уменьшить возникновение рисков на более позднем этапе.

Двойность логистического риска третьей стороны указывает на то, что возникновение риска приведет к потере предприятия, но за ним также стоит огромная прибыль. Чем больше риск, тем больше урожай, но и между ними существует не просто пропорциональная зависимость, и принятие людьми решений часто зависит от размера урожая и зависимости риска от взаимодействия, а также от степени склонности к риску тех, кто принимает решения, связанные с риском. Например, такие услуги с добавленной стоимостью, как недавно расширенные финансовые услуги в сфере логистических услуг, логистические информационные услуги и другие, хотя и сопряжены с повышенным риском, приносят довольно высокую прибыль и после того, как услуги достигают желаемого эффекта.

Существуют также различия между логистическими рисками третьих сторон, на которые влияет целый ряд факторов. Так же, например, по причине задержки прибытия груза из - за внешних факторов окружающей среды, если задержка груза из - за регулирования движения составляет меньше неустойки, подлежащей уплате; Но, как это было во время цунами, потери были значительными, когда грузы более высокой стоимости перевозились морем. Таким образом, риски, связанные с материально - техническим обеспечением третьей стороны, также проявляются на региональном уровне, различии в звене обращения и так далее.

Идентификация рисков, которые могут, или будут влиять на нормальную эксплуатацию проекта, анализ результатов, которые он должен привести, и, следовательно, выработка целевого подхода к устранению рисков, такой системный процесс является управлением рисками проекта. Управление

рисками проекта логистического обслуживания третьей стороны можно разделить на анализ рисков, оценку рисков, реагирование на риски.[14]

Классификация рисков производится по фактическим условиям с учетом и сценарием возможных событий риска, возникающих в процессе осуществления проекта. Включая разработку плана управления рисками, идентификацию рисков и так далее. Риски, связанные с проектами сторонних поставщиков логистических услуг, в целом могут включать следующее:

Внешние риски. Риски, связанные, например, с изменениями в природной среде, системах политики, законах и правилах, которые зачастую трудно предвидеть, контролировать или не поддаваться контролю со стороны логистических предприятий.

Внутренние риски. Для проектов сторонних поставщиков логистических услуг в основном можно разделить на риски управления, риски эксплуатации бизнеса, собственные риски предприятия и др. При проведении идентификации рисков можно применить следующий подход: организовать соответственные лица всех сторон, как члены проекта, сторона клиента, внешний эксперт и другие, для созыва собрания, перечислить все возможные события и факторы риска по прошлому опыту. Метод контрольной таблицы: поразмышлять о возможных проблемах, упорядочить в перечень рисков, по перечню суммировать потенциальные риски; Таблица оценки: сначала суммировать элементы риска в сочетании с предыдущим опытом и составить вопросник, всесторонне упорядочить риски проекта путем сбора результатов обследования многих людей; Доступ к соответствующей информации: понимание вопросов, которые могут возникнуть, с помощью нескольких способов доступа к соответствующей информации по аналогичным проектам.

На основе идентификации факторов риска и событий, оценить влияние факторов риска на ход всего проекта, сделать анализ, оценку. Его цель заключается в оценке вероятности возникновения рисков и степени их влияния на проект, а затем в применении метода ранжирования, составлении перечня рисков с упором и внедрении управления с упором. Под влиянием риска

понимается размер влияния на стоимость, ход, качество проекта после возникновения события риска. Вероятность возникновения риска может быть проанализирована с помощью таких инструментов, как статистические методы, математические архитектурные модели, однако с точки зрения практических результатов работы применение метода оценки вручную является более практичным. Как правило, эти оценки основываются на исследованиях, основанных на статистике данных, и на суждениях, основанных на характеристиках, причем более часто используются в основном следующие два метода: качественная и количественная оценка.

Качественная оценка. Относится к оценке опознанного приоритета риска путем измерения вероятности возникновения риска, влияния риска на цель проекта после его возникновения. Вероятность, определение уровня влияния, а также интервью экспертов благоприятствуют отклонениям при использовании данных в процессе исправления. Качественная оценка, как правило, является экономичным, эффективным методом установления приоритетов для процесса планирования мер реагирования на риски. заложить основу для количественной оценки рисков.[15]

Количественная оценка. Является ли анализ рисков, отсортированных в процессе качественной оценки рисков в качестве потенциально значительного влияния на потребности проекта, анализом последствий, вызванных этими событиями риска, и присвоением показателей риска, обычно можно применять такие технологии, как моделирование Монте - Карло и анализ дерева решений, который является важной основой для планирования мер реагирования на риски. Действительно, в процессе оценки рисков не используется какой - либо метод оценки в абсолютном выражении, зачастую в первую очередь количественная оценка, а затем количественный анализ данных на предшествующей основе.

Реагирование на риск - речь идет о расширении возможностей для достижения целей проекта и уменьшении угрозы неудачи путем разработки соответствующих мер. Включает работу по подтверждению ответственности за



подтвержденный риск с назначением соответствующих лиц. Как правило, можно разделить на: стратегии реагирования на негативные риски или угрозы, стратегии реагирования на позитивные риски или возможности, стратегии реагирования на угрозы и возможности, стратегии реагирования на чрезвычайные ситуации.

Из вышеизложенного следует, что внедрение управления рисками в проекты сторонних поставщиков логистических услуг, повышение осведомленности о рисках и расширение возможностей по предотвращению и разрешению рисков являются необходимыми условиями для преобразования сторонних логистических предприятий в современные логистические предприятия. В данной статье в качестве проекта исследования проводится управление рисками и исследование проекта логистического обслуживания третьей стороны, предоставленного компанией «Инли».

## **2 Анализ управления проектами сторонних предприятий логистики на примере компании Инли**

### **2.1 Описание компании Инли**

Компании YINGLI SOLAR была создана в 1987 году и с 1998 года входит в сферу фотоэлектрической энергетики, работающей на солнечной энергии. На Нью-Йоркской фондовой бирже в США в июне 2007 г. Реализуя свой собственный технический прогресс и высокоскоростное расширение мощности, Компания YINGLI SOLAR в настоящее время превратилась в интернационализованную групповую компанию, которая покрывает инвестиции, управляет высокими и новыми источниками энергии и является одним из крупнейших предприятий по производству продукции, работающих на солнечной фотоэлектрической энергии на данном этапе

Департамент международных морских перевозок «YINGLI SOLAR» участвует в многих логистических проектах морских импортных операций, например:

1. Проект строительства и транспортировки Фазы I компании «YINGLI SOLAR»;
2. Проект строительства и транспортировки Фазы II компании «YINGLI SOLAR»;
3. Проект строительства и транспортировки Фазы III компании «YINGLI SOLAR»;
4. Проект кремния компании «YINGLI SOLAR» и другие проекты.

Департамент международных морских перевозок «YINGLI SOLAR» имеет многих специалистов во отраслях логистики, предоставляющий клиентам качественные, профессиональные, комплексные услуги; Установлено хорошее сотрудничество с рядом ведущих мировых судоходных компаний, пользующихся льготными морскими тарифами судовых компаний на таких маршрутах, как Соединенные Штаты, Европа, Куба; И в сотрудничестве с

зарубежными экспедиторами предоставлять услуги "от двери до двери" по всему миру.

Основные виды деятельности компании охватывает: глобальные транспортные операции, связанные с морскими контейнерными грузами и рассеянными грузами; декларация, отчет об импорте и экспорте товаров; экспортные упаковки морских товаров, импортные распределительные операции; услуги по разборке портов для импорта и экспорта товаров; транспортировка обычных и больших грузов внутри страны[16].

## 2.2 Анализ организационной структуры компании и организационной структуры проекта

У компании есть отдел транспорта, отдел маркетинга, отдел информации, финансовый отдел, отдел складирования и отдел кадры. Организационная структура компании Инли показана на рисунке 2-1.

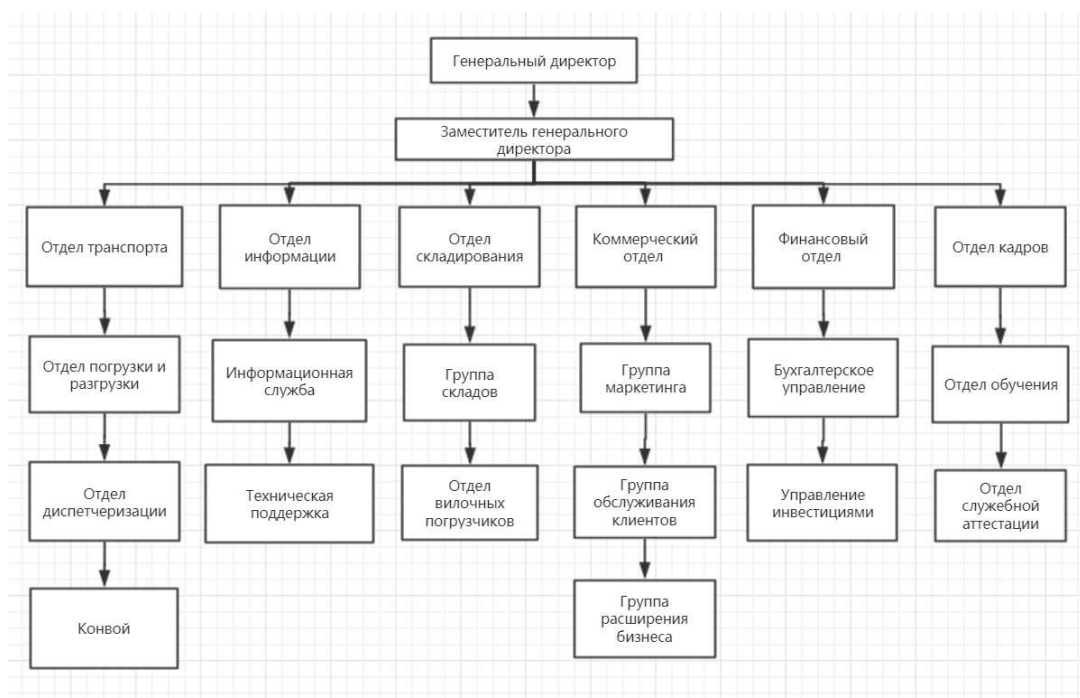


Рисунок 1 - Организационная структура компании Инли

В зависимости от особенностей проектов в области логистики третьей стороны: неопределенности в развитии проектов, зависимости от того, что будет осуществляться в рамках проектов, общности продолжения проектов и

других факторов, мы можем найти ключевые факторы, влияющие на выбор организационной структуры, с помощью анализа[17].

Таблица 2 - Анализ ключевых факторов в различных формах организационных структур

Анализ ключевых факторов в различных формах структура			
Ключевые факторы	Матричная организационная структура	Проектная организационная структура	Функциональная организационная структура
Степень сложности	Высокий	Высокий	Низкий
Неопределенность	Высокий	Высокий	Низкий
Продолжительность	Длинный	Длинный	Коротко
Технические требования	Сложный	Не очень сложный	Типичный
Важность	Не очень высокий	Высокий	Низкий
Внутренняя зависимость	Не очень высокий	Высокий	Низкий
Различия в проекте	Большая	Не очень большая	Маленькая
Внешняя зависимость	Не очень высокий	Низкий	Высокий
Разнообразие клиентов	Не очень большое	Маленькое	Большое

Суть данного проекта заключается в том, чтобы Компания Инли успешно выполнила данный проект и установила модель бенчмаркинга в дальнейшем развитии бизнеса, поэтому данный проект имеет сильную непрерывность; И при достижении хороших результатов по окончании проекта компании, включить данную модель работы в сферу повседневной работы. Таким образом, в соответствии с вышеуказанной аналитической таблицей и особенностями данного проекта, для проекта по материально - техническому обслуживанию третьей стороны компании следует выбрать организационную структуру, сочетающую проектный и матричный варианты.[18]

В матричном режиме внутренние ресурсы предприятия могут быть единым диспетчером компании, что позволит перемещать ресурсы по нескольким звеньям и осуществлять совместное использование ресурсов при совместном существовании нескольких будущих проектов логистических услуг третьей стороны. В то же время, поскольку имеется в виду

Был назначен руководитель проекта, чтобы единый проект имел ответственных за координацию и интеграцию, чтобы сделать организационный уровень более гибким и компактным по распределению работы, быстро реагирующим на работу и равномерно распределенным. В режиме проекта команда отдела проекта обладает высокой сплоченностью и целеустремленностью, высокой эффективностью работы, бесперебойным внутренним общением, и способностью к интеграции. Сочетание этих двух способов может эффективно распределить ресурсы компании на ранней стадии проекта, провести разбивку ответственности, а в процессе осуществления проекта, в свою очередь, сотрудничать друг с другом, выполнять функции отделов, уменьшать трения, после завершения проекта, можно проводить гибкое перераспределение персонала, своевременно проводить повседневную работу бизнеса.[19]

В частности, на начальном этапе осуществления проекта можно назначить ответственного лица по проекту из компании, а также привлечь оперативных работников из соответствующих отделов, таких как министерство информации, отдел маркетинга, отдел хранения, экспедитор и другие, и штатных членов проекта для формирования относительно независимой проектной группы для выполнения соответствующих управленческих функций. В том числе, оперативный персонал соответствующего отдела непосредственно отвечает и берет на себя ответственность за координацию отношений между отделами и улучшение задачи проекта. Конкретная организационная структура проекта показана на следующем рисунке 2-3:

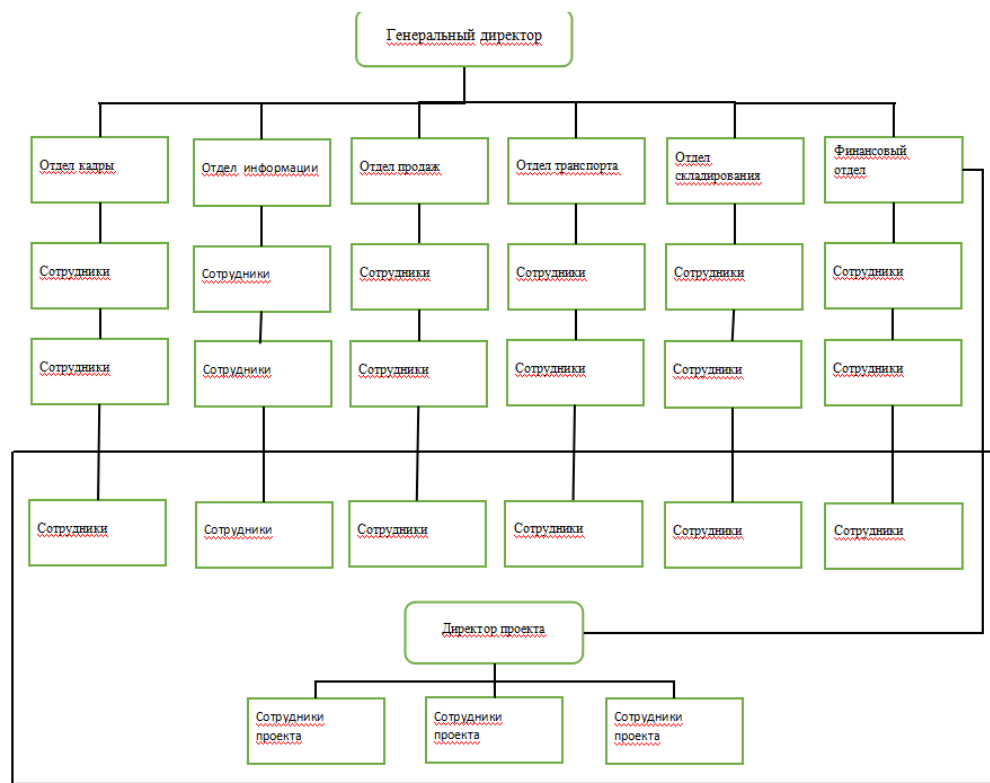


Рисунок 2 - Организационная структура проекта

### 2.3 Анализ внутренней и внешней среды компании

Анализ SWOT является наиболее широко используемым аналитическим инструментом предприятия и относится к оценке сильных и слабых сторон, возможностей и угроз предприятия, где S обозначает преимущество ( Strengths ), W – слабость ( Weaknesses ), O – возможность ( Opportunities ), T – Угроза( Threats ).

Внутренняя и внешняя среда сторонних логистических предприятий, как показано на рисунке 3.

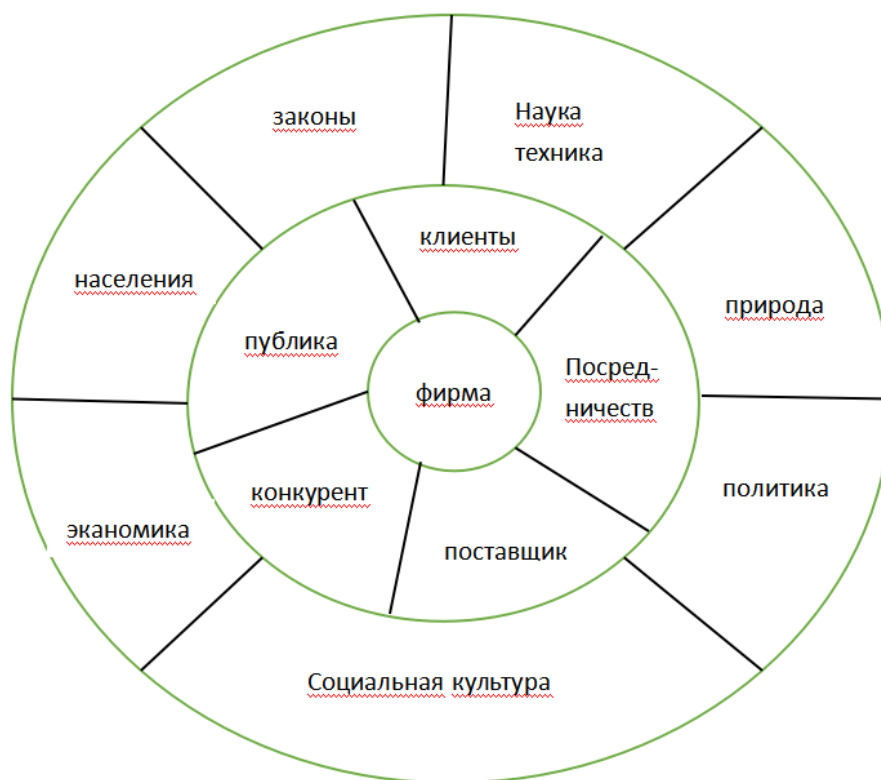


Рисунок 3 – Внешняя среда предприятий

S: общий годовой объем импортно - экспортной торговли группы «Инли» и установленный статус сотрудничества с судоходными компаниями, линиями автоприцепов, а также с местными органами власти; Группы перечислены в Нью - Йорке и функционируют с достаточным финансированием; Группа морского транспорта, команда обладает большим опытом.

W: Во время перевозки трейлер будет поручаться автоколонне, специализирующейся на перевозке крупного оборудования, в то время как судно принадлежит непосредственному перевозчику, то есть все транспортные средства не принадлежат самой английской группе, которая обладает относительно слабым непосредственным контролем над транспортными средствами.

O: Сегодня индустрия логистики быстро развивается с поддержкой национальной политики.

T: В последние годы в логистической отрасли наблюдается сильная конкуренция, в связи с порочной конкуренцией между коллегами, сокращением

прибыли, прямыми перевозчиками логистики будут по возможности изыскивать способы сокращения расходов, на рынке нет недостатка в таких явлениях, как снижение скорости судоходства и даже использование старых судов для перевозки, что особенно характерно для таких барж, как внутренняя торговля; Клиенты часто находятся в выгодном положении владельца.

Процесс выявления рисков на основе SWOT, то есть провести анализ сухого персонала проекта, суммировать анализ рисков проекта, оценить и утвердить риски проекта. Два аспекта слабости и угрозы являются основными источниками риска.

По результатам анализа SWOT, SO является преимуществом проекта, что можно узнать о состоянии развития логистической отрасли, а также о отраслевом преимуществе самой группы «Инли», поэтому SO является важным средством для группы «Инли» по устранению рисков проекта и требует серьезного использования.

ST указывает на потенциальные риски, связанные с проектом, что часто проявляется в необходимости активного контроля за ним и сведения к минимуму вероятности возникновения рисков. В случаях, когда такие явления, как торможение груза перевозчиком, влияют на срок доставки, однако при подписании контракта между английской группой и клиентом могут существовать жесткие требования во времени, что часто бывает создать контрактный риск; Кроме того, иногда клиенты делают ложные сообщения о количестве перевозимых грузов или другой информации, такой, как места строповки, которые не тщательно рассчитываются сторонними логистическими предприятиями, например, когда клиенты скрывают вес груза, когда выход за пределы плавучего крана, а также верхнего предела грузовой нагрузки делает плавучий кран или повреждение судового оборудования, заинтересованная сторона предъявляет иск непосредственно к Инли, что создает моральный риск для Инли.

В свою очередь, WO является районом со средней степенью риска в проекте, для которого требуется активная оценка риска и разработка



соответствующей программы надзора за рисками. При выполнении транспортной операции группа «Инли» создает риск управления из-за того, что различные транспортные звенья в реальной операции имеют лазейки в сближении, выходят на спот и другие реальные ситуации.

WT очень важен и представляет собой высокую степень риска для проекта, что требует проведения всестороннего анализа последствий рисков и разработки полной программы реагирования на риски наряду с определением соответствующих ответственных лиц. Состояние неудачных попыток сдачи - приемки нефтяных буровых площадок в процессе передачи, вызванное, в частности, несоответствием их количества, и даже возникшее в результате этого положение с претензиями; В процессе передачи документов возникают случаи несоответствия товара, которые создают оперативные риски.

### **3 Разработка проекта по снижению рисков сторонних предприятий логистики**

#### **3.1 Концепция проекта**

##### *Описание проекта*

Нефтяная компания Наньтон имеет транспортные операции с торговой компанией Тяньцзинь нуждается в транспортировке нефтяной буровой платформы с завода Наньтон (Китайский город) до порта Тангу Тяньцзинь (Китайский город). Для эффективного контроля затрат на логистику передают транспортировку оборудования на внешний подряд профессиональным сторонним логистическим компаниям - Компании «YINGLI SOLAR».

Сроки проекта: 141 день. Плановые затраты: 1,456,348 юней. Цель проекта:

С помощью идентификации и оценки рисков логистической системы можно определить источник опасности логистической системы, узнать слабые места в безопасности системы, принять соответствующие безопасные меры для улучшения уровня управления рисками системы

##### *Результат проекта*

Взяв в качестве примера компании Инли, проанализировать и оценить риски сторонних логистических проектов и предложить меры контроля, чтобы избежать и снизить риски проекта и риски сторонней логистики.

i	任务模式	Название задачи	Длит	Начало времени	Окончан времени	Стои	2021年第3季度			2021年第4季度			2022年	
							06	07	08	09	10	11	12	01
		PROEKT БУРОВАЯ ПЛАН	141 days	2021年06月14日	2021年12月27日									
		1.Инли сторонний логистический проект	0 days	2021年06月14日	2021年06月14日	200								
		2.Исследование проекта	18 days	2021年06月14日	2021年07月07日	2760								
		3 Анализ проекта	9 days	2021年07月06日	2021年07月16日	16054								
		3.1 Анализ функциональных требований	5 days	2021年07月08日	2021年07月14日	5830								
		3.2Анализ потребностей в техническом оборудовании	7 days	2021年07月06日	2021年07月14日	9974								
		3.3Составление отчет	2 days	2021年07月15日	2021年07月16日	250								
		4 Подготовка логистической информации	21 days	2021年07月15日	2021年08月12日	76100								
		4.1Определение потребностей	1 day	2021年07月15日	2021年07月15日	2500								
		4.2Создавать связанные системы	20 days	2021年07月16日	2021年08月12日	73600								
		5 Управление людскими ресурсами	19 days	2021年07月19日	2021年08月12日	30000								
		6.Транспортировка	47 days	2021年08月13日	2021年10月18日	837600								
		6.1 Погрузка	10 days	2021年08月13日	2021年08月26日	230000								
		6.2 Перевозка	27 days	2021年08月27日	2021年10月04日	357600								
		6.3 Разгрузка и передача платформы	10 days	2021年10月05日	2021年10月18日	250000								
		7 Работы по инвентаризации	54 days	2021年08月27日	2021年11月10日	35000								
		8 Контроль проекта	27 days	2021年11月11日	2021年12月17日	26500								
		9 Завершение проекта	6 days	2021年12月20日	2021年12月27日	2380								
		Проект завершен	0 days	2021年12月27日	2021年12月27日									27. 12

Рисунок 4 - Общий график проекта (план)

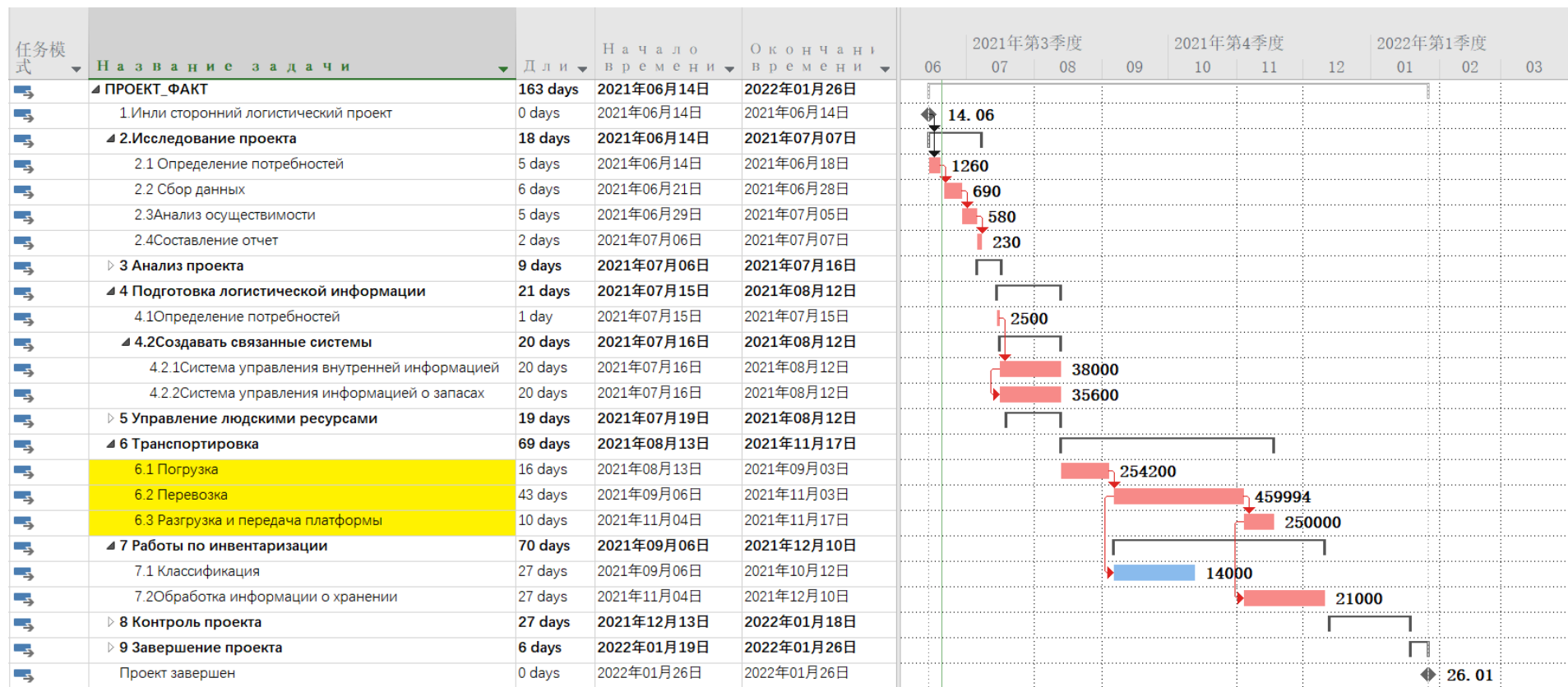


Рисунок 5 - Общий график проекта (фактические сроки и затраты)

Наибольшее количество рисков возникало на этапе транспортировки. Этап транспортировки разбит на три работы: погрузка, перевозка, разгрузка,

Фактические сроки этапа транспортировки гораздо больше плановых значений, так как на этом этапе происходило множество непредвиденных событий - рисков.

Все риски были сгруппированы в 4 группы – риски дорожных событий, риски из-за нечеткого разделения обязанностей в команде, риски оплаты заказчиком и оплаты работ подрядчикам и риски, связанные с транспортными средствами.

В процессе перевозки произошли несколько непредвиденных событий, на которые команда не знала, как реагировать, потому что у них не было правил реагирования на риски.

#### Риски дорожных событий

В ходе транспортировки происходил ряд непредвиденных дорожных событий, связанных с перекрытием трасс и даже авариями. Данные дорожные события серьезно увеличивали сроки транспортировки. Отсутствие заранее подготовленного плана действий и плохая коммуникация с управлением автострады и полицией еще больше увеличивало сроки. Дорожной полицией, водителям и другим службам приходилось очень долго ждать ответа от команды проекта, чтобы можно было продолжать движение.

Потери от таких рисков составили 5 дней.

Риски из-за нечеткого разделения обязанностей в команде.

Нет ясности в том, как разделены обязанности в команде проекта, и в процессе осуществления проекта возникают ситуации, когда часть работы выполняется без ответственности, происходит дублирование работ. Не только очень эффективно работает, но и приводит к расточительному использованию людских ресурсов, что приводит к низкой сплоченности проектной команды.

Например, на этапе распределения грузов члены проекта повторяют общение с руководителями складов, определяют время погрузки и разгрузки груза и необходимое соответствующее оборудование, но никто не отвечает за

общение с работниками, осуществляющими погрузку и разгрузку, передачу соответствующих правил безопасности и требований к погрузке и разгрузке, что приводит к увеличению затрат времени и денег на проект.

При закреплении груза на трейлерах случались нештатные ситуации и поломки, и рабочие не знали к кому обращаться в команде проекта, так как отчета о готовности груза к перемещению требовали сразу два человека, и они давали разрешение на начало перевозки.

Потери от таких рисков составили 5 дней.

Риски оплаты заказчиком и оплаты работ подрядчикам

Поскольку с самого начала не проводилось подробного анализа целевых клиентов, включая такие аспекты, как способность погашать задолженность и кредитоспособность предприятий. Кроме того, не были введены обязательные правила в отношении порядка финансового закрытия, что привело к увеличению суммы авансов, а также к определенному экономическому ущербу для осуществляемых в этот раз проектов и других параллельных проектов.

Потому что заранее не указан способ оплаты клиентом, например, полная или предварительная оплата 30%, в процессе реализации проекта компания проводит предоплату из - за задолженности клиента

Потери от таких рисков составили 3 дней,

Риски, связанные с транспортными средствами.

В связи с тем, что нефтебуровые платформы, перевозимые в рамках данного проекта, представляют собой крупные грузы и предъявляют высокие требования к транспортным средствам, их планируется перевозить прицепами, специально приспособленными для данной перевозки, однако из - за невысокого технического уровня и плохого управления со стороны руководителей во время перевозки у трейлеров возникали повреждения, которые не только увеличивают затраты времени и денег на осуществление проекта, но и причиняют ущерб водителю транспортного средства.

Во время перевозки буровой платформы 3 автомобиля были повреждены, так как нагрузка на них была выше допустимой.

Команда проекта долго искала замену, долго искала подрядчика для ремонта.

Потери от данных рисков составили 9 дней.

Таблица 3 - Увеличение сроков и затрат по проекту (последствия рисков)

Номер	Причины	Потери времени	Потери затрат/юней
1	Слабое владение логистической информацией; Эффективность общения невелика.	5 дней	7,500
2	Нечеткое разделение обязанностей в команде; Низкая сплоченность проектной команды	5 дней	16,700
3	Способ расчета не имеет обязательных предписаний, платежи за транспортировку проекта увеличиваются	3 дней	45,504
4	Низкая специализация используемого оборудования, низкое качество управленческого персонала	9 дней	56,890
5	Неустойка		250,000
	Всего	22 дней	376,594
	Плановые затраты	141 дней	1,706,348
	Фактические затраты	163 дня	2,082,942

Из вышеизложенного следует, что Компания «Ин Ли» при осуществлении логистических проектов имеет немало проблем, что позволяет реагировать на то, что у компании нет комплексного качества управленческого персонала, рабочий процесс, стандартизация разделения труда невелика, уровень управления рисками проекта еще предстоит улучшить, поэтому я предлагаю компании провести комплексное управление рисками проекта, таким образом, обеспечить эффективность работы, обойти риск проекта и повысить эффективность работы предприятия.[20]

### *План управления рисками проекта*

Команда проекта логистического обслуживания третьей стороны проводит собрание по планированию после запуска проекта с совместным участием уровня принятия решений проекта, директора проекта, информационного персонала по управлению рисками, а также основных заинтересованных сторон проекта для разработки плана управления рисками.[21]

### *Разработка устава проекта*

При запуске проекта логистического обслуживания третьей стороны, составить устав проекта, уточнить цель проекта, объем проекта, разложение работы проекта, матрицу распределения ответственности группы проекта, график проекта ( график Ганта ), стандарт приемки проекта и другие содержания. И распространить весь устав среди всех ключевых сотрудников проекта, чтобы удобно всем общаться и понимать цели проекта, уменьшить количество ошибок или случаев ошибок.

### *Обучение знаниям управления рисками*

В сочетании с реальной ситуацией компании, члены группы проекта в основном состоят из собственного персонала, подавляющая часть не обладает знаниями по управлению объектом, особенно по управлению рисками проекта, в то же время, для небольшого количества знакомы с управлением объектом

Персоналы, знающие, в свою очередь, имеют легкую возрастную структуру и меньший практический опыт. С учетом такой ситуации мы можем проводить обучение членов проектной группы знаниям по управлению проектами и управлению рисками в форме внутреннего самостоятельного обучения и привлечения специалистов для дальнейшего повышения осведомленности сотрудников по управлению рисками и расширения их возможностей по управлению рисками.

### *Деятельность по управлению рисками*

Основные виды деятельности, связанные с риском, в ходе осуществления проекта включают:



Идентификация рисков: провести идентификацию рисков по проектам материально - технического обслуживания третьей стороны, осуществляемым компанией «Инли», составить перечень рисков;

Оценка рисков: количественная оценка рисков проекта, сортировка по приоритету рисков;

Реагирование на риски: принятие мер реагирования на риски.

Создать команду управления рисками проекта.

В состав группы управления входят руководитель проекта, оперативная команда, команда управления. В качестве директора проекта и руководителя группы управления рисками работает заместитель директора по управлению, собирает информацию о рисках от всех сторон, определяет приоритет рисков и принимает решения по контролю рисков, утверждает расходы ресурсов проекта, необходимых для операции риска, распределяет диапазон действий по рискам проекта. Руководителем проекта назначается оперативный, технический, опытный сотрудник, выполняющий функции информационного сотрудника по управлению рисками и отвечающий за повседневную работу по управлению рисками.

команда операции: соответствующие отделы операции: отдел складирования, отдел хранения и транспорта, отдел грузовых перевозок, отдел информации, начальник отдела маркетинга, в основном отвечает за риски в отношении оперативных потребностей, сотрудничества операций и других аспектов данного отдела, руководитель группы операции – работа по совместительству

Информатор по рискам класса.

команда управления: состоит из директора проекта и костяка группы проекта, в основном отвечает за работу управления по совместной работе отделов, системе управления, плановому ходу и другим аспектам, руководитель группы управления управляет информацией о рисках класса по совместительству.

Управление рисками всего процесса проекта.

Осуществлять контроль и управление рисками в процессе осуществления проекта, когда проект осуществляется до поэтапного узла, необходимо провести обобщение и оценку процесса управления рисками, и внести соответствующие улучшения в план управления рисками проекта или скорректировать с учетом потребностей заказчиков в области логистики. После завершения проекта проводится систематическая оценка управления рисками, обобщается опыт и предоставляется справочный опыт для последующего управления рисками.

Для упрощения категории рисков, уточнения ответственности, классификации по типу рисков, связанных с логистическими услугами третьей стороны, применяется метод экспертной оценки для оценки рисков

Лицо, ответственное за управление рисками.

Уточнить, что начальники групп проектной группы являются ответственными за управление рисками по курируемым категориям хозяйственной деятельности, гарантировать эффективное осуществление плана рисков проекта.

*Способ отчетности*

Информатор по управлению рисками представляет соответственный план действий директору проекта для рассмотрения, после утверждения образует перечень рисков проекта, и своевременно выдает соответственных персоналов в команде проекта, ежемесячно образует отчет по управлению рисками, направляет в руководство компании А и ответственное лицо соответствующего отдела в электронном документе и письменной форме.

*Стандарт документа*

Информатор по управлению рисками отвечает за регистрацию всей информации о процессе управления рисками, включает следующие элементы: план управления рисками, перечень рисков, протокол собрания рисков и другие, создает соответственные электронные и бумажные материалы, обобщает уроки для управления проектом.

### *Идентификация рисков проекта*

У данного проекта больше факторов риска, и многие неопределенности не могут быть изменены с помощью одной только компании «Инли» и могут быть снижены или уменьшены только усилиями. Например, корпорация Intel как предприятие, предлагающее такие нематериальные продукты, как услуги, не все права собственности находятся в своих руках, а другие изменения в социальной среде, природных факторах и т. д. также создают риски для компании. Более того, выявление рисков является повторяющимся процессом, и в процессе осуществления проекта новые риски будут расти в любое время. Сочетая с практикой, можно применять всех персоналов группы проекта организации, специалистов по управлению внешним объектом, в сочетании с практическими знаниями предыдущей работы и теорией управления объектом, применять метод сбора информации, включая метод собрания экспертов, метод мозгового штурма, метод Дельфи, анализировать и перечислять риски в процессе путем расчесывания факторов риска во всем процессе.[22] Путем выявления рисков, связанных с окружающей средой компании и деятельностью по проекту, получается реестр рисков.

Таблица 4 – Реестр рисков

Вид риска	Последствия
Транспортный риск	
1. Стихийные бедствия	Включая тайфуны, вулканы, землетрясения, обвалы гор, оползни, цунами и так далее.
2. Непредвиденная авария	Например, судно село на мель во время морской перевозки, повреждение рельсов в железнодорожном транспорте и так далее
Технический риск	
1. Зрелость технологии	Перевозка крупного оборудования, поскольку она обладает одноразовыми характеристиками проекта и высокой технической сложностью, в процессе реализации проекта обязательно будет применяться к новым технологиям материально - технического транспорта. И потому, что такие новые технологии применяются сравнительно реже, что приводит к их низкой зрелости и относительно высокой вероятности того, что они могут легко создавать риски
1. Адаптивность технологии	Так как крупные перевозки оборудования не идентичны и поэтому обычно используемые устройства не идентичны, проектирование в общем варианте логистики требует выбора подходящей технологии с помощью конкретного анализа.
2. Безопасность технологии	Требования к знанию безопасности во время транспортировки строгие, и соответствующая безопасность должна быть обеспечена и для принятой технологии.
Риск прогресса	Разумно ли организовать план проекта, достаточны ли ресурсы, богатый опыт управления персоналом и другие состояния. Потому что звенья рабочего процесса логистики проекта тесно связаны, если задержка в одном звене приводит к задержке всего срока строительства, что в логистике оборудования, если из - за задержки оборудования вовремя добраться до места, то это влияет на ход работы данного звена, может вызвать остановку на месте, что приводит к экономическому ущербу для проекта.
Управление рисками	Под управленческими рисками понимаются неоптимизированные последствия для проекта, возникающие в процессе функционирования управления из - за информационной асимметрии, бесхозяйственности, просчетов в суждениях и др.
Риск принятия решений	Риск принятия решений означает, что при выборе программы для того или иного мероприятия данное мероприятие не может достичь желаемого эффекта из - за наличия субъективных факторов неопределенности и объективных факторов неопределенности.
Инвестиционный риск	Предприятия, как правило, нуждаются в более значительных инвестициях, с тем чтобы расширить сферу своей деятельности, увеличить долю рынка и повысить свою собственную конкурентную силу. Финансовые риски, возникающие в ходе этого процесса, называются инвестиционными рисками
Риск политической среды	Каждая страна имеет определенные стратегии и нормативные акты, что повышает вероятность возникновения ситуаций, связанных с отсрочкой логистики

### *Оценка рисков проекта*

Оценка важности рисков осуществляется с помощью метода экспертной оценки. Для ключевых рисков выбираются 5 экспертов: менеджер по логистике, генеральный директор, заместитель генерального директора,

руководитель проекта, руководитель отдела логистики. Эксперты оценивают риски по рангам от 1 до 7. От 1 до 3 будут означать весьма существенное влияние риска на проект. Ранги от 4 до 5 будут означать существенное влияние, по рангам от 6 до 7 будут означать слабое влияние риска на проект.[23]

Таблица 5 - Ранжирование ключевых рисков

	Риск 1	Риск 2	Риск 3	Риск 4	Риск 5	Риск 6	Риск 7
Эксп 1	1	2	5	4	3	6	7
Эксп 2	2	1	4	5	6	7	3
Эксп 3	3	4	2	1	7	6	5
Эксп 4	2	5	1	4	3	7	6
Эксп 5	1	3	4	5	7	6	2
Среднее арифметическое	1.8	3	3.2	3.8	5.2	6.4	4.6
Итоговый ранг по среднему арифметическому	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>5</b>
Медиана рангов	2	3	4	4	6	6	5
Итоговый ранг по медиане	1	2	3	4	6.5	6.5	5

Таким образом, наиболее значимыми рисками по убыванию важности будут: 1й, 2й, 3й, 4й, 7й, 5й, 6й. В данном примере 1й риск - это риск транспортировки (связанный с транспортными средствами и путями перемещения) и 2й связан с выбранной технологией транспортировки. За транспортные риски отвечает группа управления рисками, за теологические – операционная группа. За управленческие, финансовые и другие макро-риски отвечает руководитель проекта.

### **3.2 Разработка предложений по управлению рисками и оценка их эффективности**

Далее предложены решения для выявленных рисков.

#### *Дорожные риски*

Необходимо составить реестр всех ответственных со стороны дорожных служб, составить план оперативного взаимодействия с дорожными службами

во время перевозки и выделить сотрудника, который всегда на связи и способен принимать решения.

Необходимо подготовить реагирование на наиболее часто встречающиеся ситуации (например, дорожное происшествие, авария и др.), эти сведения довести до водителей и дорожных служб.

*Нечеткое разделение обязанностей в команде*

Для четкого распределения ответственности до официального запуска проекта необходимо составить матрицу ответственности и следовать ей при реагировании в тех или иных ситуациях.

Таблица 6 – Матрица ответственности проекта

WBS		Генеральный директор	Группа проекта	Отдел маркетинга	Отдел информации	Отдел кадры	Отдел транспортировки	Отдел складирования
1	Инли сторонний логистический проект	A	S	S	S	S	S	S
2	Исследование проекта	A	P	S				
2.1	Определение потребностей	R	P	S				
2.2	Сбор данных	R	P	S				
2.3	Анализ осуществимости	R	P	S				
2.4	Составление отчет	R	P	S				
3	Анализ проекта	R	S	P			R	R
3.1	Анализ функциональных требований	R						
3.2	Анализ потребностей в техническом оборудовании	R	S	P			R	R
3.3	Составление отчет	R	S	P			R	R
4	Строительство логистической информации	R	S	S	P	S	S	S
4.1	Определение потребностей	A	S	S	P	S	S	S
4.2	Создавать связанные системы	A	S	S	P	S	S	S

Продолжение таблицы 6

5	Управление людскими ресурсами	A	S	R		P		
5.1	Обучение руководителей компаний Инли	A	S			P	S	S
5.2	Обучение рядовых сотрудников компании Инли	A	S			P	S	S
6	Транспортные работы	R	A				P	S
6.1	Перевозка вовремя	R	A				P	S
6.2	Перевозка по плану	R	A				P	S
7	Работы по инвентаризации		S				S	P
7.1	Классификация	A	S				S	P
7.2	Обработка информации хранения	A	S				S	P
8	Контроль проекта	R	P	R	R	R	R	R
8.1	Улучшение	R	P	R	R	R	R	R
8.2	Подведение итогов, оценка	R	P	R	R	R	R	R
9	Завершение проекта	P	S	S	S	S	S	S
9.1	Систематизация электронные и бумажные документы проекта	P	S	S	S	S	S	S
9.2	Оценка и анализ общего проекта	P	S	S	S	S	S	S

A - Утверждение P - Главная ответственность  
S - Оказывание поддержку, участие R - Рассмотрение и мониторинг





## Риски несвоевременной оплаты этапов работ

Порядок оплаты должен быть заранее определен с клиентом в форме контракта, за каждый день просрочки должны быть оговорены неустойки. Неустойки должны быть определены до официального запуска проекта, чтобы снизить убытки. Ответственность подрядчиков также должна быть оговорена в контрактах.

## Риски, связанные с транспортными средствами

Необходимо подготовить реестр подрядчиков, способных заменить сломанный автомобиль, либо отремонтировать его, до официального запуска проекта. Необходимо четко прописать в договорах с подрядчиками четкие требования к автомобилям, приспособлениям и прицепах.

Таблица 7 - Предложения по рискам, возникающим у сторонних предприятий логистики

Вид риска	Стратегия	Мероприятия	Ответственное лицо
<b>Транспортный риск</b>			
1. Стихийные бедствия	Передача риска	Страхование	Группа управления
2. Непредвиденная авария	Передача риска	Страхование	Группа управления
<b>Технический риск</b>			
2. Зрелость технологии	Принятия риска	Повышение зрелость технологии	Группа операции
3. Адаптивность технологии	Принятия риска	Выбор подходящую технологию	Группа операции
4. Безопасность технологии	Принятия риска	Повышение безопасность технологии	Группа операции
Риск прогресса	Снижение риска	Рационально организовать материальные и трудовые ресурсы проекта	Группа управления, Директор проекта
<b>Управленческие риски</b>			
1. Асимметрия информации	Принятия риска	Строго исполнять условия контракта	Группа управления, Директор проекта
2. Неправильное управление и ошибка суждения	Принятия риска	Повышение уровень руководства	Группа управления, Директор проекта

Риск принятия решений	Принятия риска	Укрепление коммуникации и совершенствование механизмов принятия решений в области информации	Директор проекта
Инвестиционный риск			
1. Предложение слишком низкое	Принятия риска	Разумно контролировать расходы.	Директор проекта
2. Финансирование проекта не может быть гарантировано	Уклонение от риска	Отказаться от контракта	Директор проекта
3. Инфляция и дефляция	Принятия риска	Добавить корректировку цены в условия контракта	Директор проекта
Риск политической среды	Снижение риска	Всегда следите за соответствующей политикой страны	Группа управлени, Директор проекта

### *Транспортный риск*

Из - за сложности и непредсказуемости этого вида рисков " Инжиниринг" должна закупать страховку у соответствующих страховых компаний для предварительной передачи рисков.

### *Технический риск*

Можно было бы использовать успешный опыт других компаний или других стран в качестве средства повышения собственной технологической зрелости. В соответствии с особенностями перевозки грузов по данному объекту применяются соответствующие технологии. Разработать правила по управлению безопасностью, руководитель проекта отвечает за обеспечение того, чтобы объект проходил по правилам от начала до конца; Просветительская работа по вопросам безопасности для всего персонала, участвующего в транспортировке

### *Риск прогресса*

Внедрение профессиональных логистических талантов и повышение уровня логистических операций

Компания Инли является сторонним логистическим предприятием, в то время как сторонние логистические предприятия находятся в сложных условиях и поэтому нуждаются в профессиональных логистических кадрах для управления и эксплуатации. В настоящее время очень мало логистических талантов профессионального происхождения внутри компании, структура логистических талантов нуждается в дальнейшем улучшении. Предприятия могут также повышать профессиональные качества работников логистики путем найма или обучения на рабочих местах, повышая уровень логистических операций в целом и тем самым снижая риски.[24]

Создание специальный отдел управления логистическими рисками

Управление логистическими рисками как система и сложный объект должно осуществляться отделом по управлению рисками предприятия и профессиональным персоналом по управлению рисками для конкретной операции, который отвечает за надзор и контроль различных рисков в процессе практического осуществления логистики, включая активную идентификацию и анализ рисков, при этом применяется профессиональная технология управления рисками и финансового управления для конкретной защиты от рисков. Таким образом, предприятия могут более эффективно использовать различные ресурсы.

*Управленческие риски*

Предприятие, которое может успешно развиваться на постоянной основе, часто имеет свою собственную четкую философию, общие цели, задачи и общие ценности как раз потому, что они могут вдохновлять своих сотрудников и тем самым объединять человеческие силы. Идея ценности предприятия, которое не может четко общаться и действительно воплощать ее в жизнь, часто не может реагировать на быстро меняющиеся периферийные условия и, следовательно, не может сохранять своего рода конкурентное преимущество.

Компании необходимо обеспечить, чтобы сотрудники на каждом уровне своей организационной структуры четко определяли свои обязанности и чтобы

эти обязанности увязывали свои показатели работы с механизмом премирования и проводили своевременную оценку.

Руководители компаний в первую очередь должны обладать профессиональными знаниями и профессиональными качествами для выполнения той или иной конкретной функции, в результате чего компании также должны создать эффективный отдел кадров для обеспечения того, чтобы отобранные лица отвечали этим требованиям, и при этом важным устойчивым процессом является повышение квалификации персонала.

Информация, такая как результаты работы компании, риски, а также меры контроля рисков, требует всесторонней и эффективной коммуникации

**Риск политической среды**

Как правило, чем выше уровень принятия решений, тем более далеко идущими и серьезными являются последствия, но зачастую их нелегко сразу показать и их труднее обнаружить; Чем ниже уровень принятия решений, тем меньше эффект и меньше вред, но часто он может проявиться немедленно и проявиться в виде прямого экономического ущерба. Таким образом, существуют две части и механизма принятия решений, один из которых гарантирует, что принятие решений руководством соответствует стратегии и планированию развития компании. Во - вторых, проводится проверка принятия решений персоналом на низовом уровне, после утверждения осуществляется.

#### *Инвестиционный риск*

У предприятия есть следующие моменты для работы, которую оно должно выполнить при выборе клиента или поставщика:

Уделение внимания кредитному обследованию и выбор партнеров с хорошим кредитом;

Уменьшить промежуточные звенья и стараться не быть посредниками;

Усилить взыскание задолженности по дебиторской задолженности;

#### **Риск политической среды**

Подробно изучите и проанализируйте соответствующую политику и правила.

Компания Инли ввела идею управления проектом в процессе материально - технического транспорта и в полной мере применяет средства и меры управления рисками для контроля рисков проекта, что в конечном счете дало значительный эффект в следующих областях:

Перед компанией в процессе проведения логистических услуг, в связи с тем, что в связи с общением с целевым клиентом, качеством бизнес - персонала данной компании и другими вопросами, возникают редкие случаи ошибочного и пропущенного сообщения, после осуществления управления рисками проекта, с точки зрения оценки рисков проекта для результатов ранжирования рисков, бизнес - риск является самым важным и оказывает самое большое влияние на проект, группа проекта тщательно анализирует, исследует и изучает контрмеры, в сочетании с фактическим состоянием компании разрабатывает целенаправленные меры и совершенствует систему оценки вознаграждения и наказания за работу, в определенной степени повышает бдительность работников по отношению к ошибкам и стимулы.

Проектная группа компании «Инли» создала хорошую коммуникационную среду, создала относительно полную систему связи, каждый член проектной группы может получить коммуникационную информацию между каждым членом через внутреннюю локальную сеть проектной группы, в том числе внедрение записи чата тоже будет автоматически записываться для записи; Каждую неделю проводится очередное собрание недели, чтобы персоналы разных отделов узнали о ходе проекта и следующем направлении работы, проводят исследование и обсуждение некоторых вопросов, которые своевременно важны и сразу нужно оформить. Благодаря эффективному и своевременному общению удалось устранить многочисленные противоречия, повысить сплоченность проектной группы компании, повысить эффективность и правильность обслуживания.

На осуществление этого проекта запланирован 141 день, а общая сумма расходов - 1,026,594 юней. А фактические сроки - 163 дня, общая сумма затрат 1,453,188 юней. Сроки проекта увеличиваются на 22 дня, затраты

увеличиваются на 41.5% Внедрение рекомендаций по управлению рисками позволят избежать потерь времени и затрат, а также оплаты неустоек, и приблизиться к плановым значениям сроков и затрат проекта.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Поскольку логистика третьей стороны представляет собой особую систему, в которой доходы сосуществуют с рисками, а также ее пластичность во времени и пространстве, риски, с которыми сталкиваются логистические предприятия третьей стороны, возрастают. В данном документе рассматривается вопрос об оценке рисков сторонних предприятий логистики. С точки зрения теории управления рисками объекта логистики, использовать транспортный объект нефтяной буровой платформы компании «Инли» в качестве объекта анализа, провести эмпирическое исследование, выявить существующие проблемы в данной компании и предложить улучшения. Затем предлагаются рекомендации по управлению рисками для всего стороннего логистического предприятия. Это имеет определенное значение для теоретических и эмпирических исследований, направленных на укрепление управления рисками в сфере логистики третьей стороны.[25]

Результаты исследования в основном заключаются в следующем:

На основе уточнения целей и значения исследования по управлению рисками, обсуждается основная теория управления проектами и управления проектными рисками, анализируются характеристики проектов сторонних поставщиков логистических услуг и их управления рисками, описываются методы управления рисками, применяемые в проектах сторонних поставщиков логистических услуг, даются теоретические прокладки для исследований по управлению рисками в сторонней логистической отрасли.

Составлен план действий по рискам в сочетании с проектом по логистическим услугам третьей стороны, представлены процессы, содержание и методы выявления рисков, оценки рисков, реагирования на риски, осуществления эффективного контроля рисков, связанных с проектом по логистическим услугам третьей стороны



В конце концов, проводить анализ случая в качестве объекта с использованием буровой платформы для транспортировки нефти компании «Инли», представить конкретный подход к управлению рисками, составить план управления рисками, определить риски, которые могут встретиться, провести оценку с использованием экспертного права, составить план действий по рискам, принять меры по устранению рисков для руководства работой по управлению объектом и управлению рисками объекта в процессе материально - технического обслуживания третьей стороны.

Исходя из вышеизложенного, данный тезис представляет собой надлежащее обобщение и практику теории и метода управления рисками, по характеристикам объекта материально - технического обслуживания третьей стороны и состоянию управления компании «Инли», сочетая с собственным опытом работы, хорошо сочетая теорию управления рисками объекта и объект материально - технического обслуживания третьей стороны, осуществляет эффективный контроль рисков в процессе, в конце концов образует более полный комплект системы и стратегии управления рисками объекта материально - технического обслуживания третьей стороны.[26]

Научная новизна заключается в:

- Уточнение понятие логистики третьей стороны и определение проектных характеристик проектов в области логистики третьей стороны
- На основе подхода, основанного на проектах, определяются процессы управления рисками по проектам и предлагаются рекомендации по управлению рисками

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

- [1] Мен фэн. Введение в современную логистику. Шанхай: Издательство шанхайского финансового университета, 2005г.
- [2] Сюй Тяньлян, Ма Юнгуан, Состояние и идеи развития логистики третьей стороны в нашей стране , Китайская логистика и закупки, 10. 2002 год.
- [3] Ван Лэй, Исследование по управлению рисками объекта логистического обслуживания третьей стороны, Китайский рынок, 2014
- [4] Си Бо, Исследование по управлению рисками проекта логистики на основе современной теории управления проектом, Наблюдение за управлением, 08. 2014
- [5] Ху Чжихуо, современная логистика и управление цепочкой поставок, Пекин: издание экономического управления, 2000
- [6] Исследование по оценке рисков логистической системы Чжоу Цзяхун, Пекин, Китайское коммерческое издательство, 2013, P1
- [7] Сунь Синьбо, управление проектами [М]. Пекин, издательство машиностроительной промышленности, 2010, P312
- [8] Ван Лу, риск современной логистики, годовой журнал китайского морского права
- [9] Го Чжунвэй, Оценка рисков и принятие решений [ J ], Теория и практика системной инженерии, 2014
- [10] Хуан Чжао, Обсуждение управления рисками логистической отрасли [ J ], Модернизация торгового центра,2017
- [11] Чжэн Фэн, Исследования по оценке рисков сторонней логистики[ J ], Модернизация торгового центра, 2018
- [12] Сунь Цзяцин. Управление рисками сторонних логистических предприятий[ М ]. Выпуск 2. Далянь, Северо - восточный университет финансов и экономики. В 2012 г

[13] Группа по управлению рисками. Управление рисками [ М. ] Юго - Западный университет финансов и экономики, 1994 год

[14] Чэнь Шукун. Организация и управление логистикой третьей стороны. Сучжоу: издательство Сучжоу, 2004,05.

[15] Бисин. Управление проектами. Шанхай: издательство Фуцзяньского университета, 2000.

[16] Син Вэй. Исследование управления рисками и предотвращения сторонних предприятий логистики , диссертация на соискание степени магистра Университета Чжуншань, 2009

[17] У Сюйцзин. Исследование рисков трансформации и развития традиционных логистических предприятий в современные логистические предприятия третьей стороны. Пекинский университет транспорта, 2019

[18] Чэнь Тао . Исследование оценки рисков и контрмер для предприятий логистики , диссертация на соискание степени магистра Уханьского политехнического университета, 2008

[19] Гу Тонг. Анализ и исследование управления рисками и контроля в области логистики третьей стороны , диссертация на соискание степени магистра, Хэфэй, 2010

[20] Пэн Лан, Сторонняя логистика и ее анализ рисков , Бизнес исследования

[21] Гонг Цзи Гун. Исследования по управлению рисками участия сторонних предприятий логистики в логистических финансовых операциях. Логические технологии, 2010

[22] Дэн Цзинье Е, Чжоу Синь Ян. Анализ рисков и контрмер сторонних предприятий логистики в нашей стране , Логистические технологии, 2015

[23] Цзэн Сянюнь. О рисках сотрудничества третьей стороны в области логистики и их предотвращении. Экономика обращения Китая, 2014


[24] Шэн Синь, Куан Синхуа, Чжан Чжиюн. Исследовательский прогресс в области управления логистическими рисками, Логистическая технология, 2020

[25] Чи Анбанг. Десять основных рисков проекта. Пекин: Китайская экономическая пресса.

[26] Ван Пэн. Исследование проекта компании М по развитию стороннего логистического обслуживания. Дипломная диссертация на соискание степени магистра, Университет Нанкай, Тяньцзинь, 2017

Федеральное государственное автономное  
образовательное учреждение  
высшего профессионального образования  
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Институт экономики, государственного управления и финансов  
Кафедра международной и управленческой экономики



УТВЕРЖДАЮ  
Заведующий кафедрой  
 С.Л. Улина  
подпись инициалы, фамилия  
« 26 » 06 2021 г.

**МАГИСТЕРСКАЯ ДИССЕРТАЦИЯ**

Управление рисками в проектах логистики третьей стороны  
(на примере проекта Компании «ИНЛИ»)

38.04.02 Менеджмент

38.04.02.04 Управление проектами и организационными изменениями

Научный руководитель		канд. экон. наук, доцент	<u>П.С. Зеленский</u>
Выпускник	<u>Яо</u>		<u>Яо Чживэй</u>
Рецензент		канд. экон. наук, доцент	<u>Н.Г. Шишацкий</u>

Красноярск 2021