

Список использованных источников

1. Гегамов, Н., Долгих, А. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://iteam.ru/publications/logistics/section_80/article_2809. – Дата доступа: 01.11.18.
2. Управление цепями поставок / под ред. Б.А. Аникина, Т.А. Родкиной. – М.: Проспект, 2011. – 214 с.
3. Родкина, Т.А. Информационно-коммуникационное обеспечение логистики трансграничных перевозок товаров в интегрированном пространстве: научная монография. – М.: ВИНТИ РАН, 2017. – 120 с.
4. Гузенко, Н. В. Диверсифицированное развитие логистических услуг грузовых операторов на железнодорожном транспорте: автореферат дис. ... кандидата экономических наук: 08.00.05 / Н. В. Гузенко; [Место защиты: Ростовский государственный экономический университет «РИНХ»]. – Ростов-на-Дону, 2013.

РИСК-МЕНЕДЖМЕНТ КАК СТРАТЕГИЧЕСКОЕ НАПРАВЛЕНИЕ В ИННОВАЦИОННОМ РАЗВИТИИ РЕГИОНАЛЬНОЙ ЛОГИСТИЧЕСКОЙ СИСТЕМЫ

Шишко Е. Л.

Конец XX–нач. XXI в. характеризуется усилением рисков в экономическом пространстве Беларуси:

1) трансформационный спад в постсоциалистических государствах, вызванный разрывом многолетних хозяйственных связей, и давление мировой конъюнктуры увеличили неопределенность дальнейшего развития; радикальное изменение в политической среде оказало значительное влияние на отечественные предприятия;

2) обнажились недостатки командно-административного способа хозяйствования, и многие убыточные предприятия прекратили свое существование, так как больше не имели финансовой поддержки из государственного бюджета; таким образом, на рынке труда возникло напряжение, увеличилась безработица, многие профессии оказались невостребованными;

3) крупные предприятия, ориентированные в основном на экспорт, потеряли свои позиции на внешнем рынке сбыта, а значит, ухудшили свое финансовое состояние и не смогли вовремя модернизироваться;

4) сохранившаяся ориентация Беларуси на доминирующую роль государства в регулировании зарождающихся рыночных отношений сыграла плохую роль в ускорении адаптации отечественных предприятий к работе в новых условиях, поскольку основные решения о ведении экономической деятельности продолжали приниматься на уровне министерств и ведомств;

5) трансформация (переход) в рыночную экономическую систему для Беларуси была особенно болезненна, так как, не располагая стратегически значимыми природными ресурсами (нефтью, газом, золотом, цветными металлами), она не могла создать финансовую «подушку безопасности» для стабилизации темпов экономического роста, создания солидных золотовалютных резервов для укрепления национальной валюты и безынфляционного денежного обращения;

6) преимущественно экспортная ориентация белорусской экономики, сформировавшаяся за 70 лет советской власти, продолжает преобладать и в данный период, так что экономика очень уязвима к внешним шокам (западные санкции Запада по отношению к РФ с 2014 г. породили кризисные ситуации и в Беларуси; дефолт российского рубля в конце 90-х гг. породил стагнацию в белорусской экономике 2000 г.; мировой финансовый кризис 2007–2009 гг. также вылился в депрессию Беларуси в 2009 г.).

В то же время осталось достаточное количество предприятий, которые сумели выстоять в непростые 90-е годы, сохранили свои позиции в условиях мирового экономического кризиса, девальвации, постоянных инфляционных процессов и других факторов.

По отношению к предприятиям (организациям) вышеназванные макроэкономические условия относятся к категории внешних рисков, на которые сложно оказывать непосредственное воздействие. Однако внутренние риски поддаются управлению и предупреждению и тесно связаны с предпринимательской активностью.

Функционирование предприятия в рыночной хозяйственной среде осуществляется в условиях неполноты информации и неопределенности протекания экономических процессов. Из этого следует, что при принятии управленческих решений необходимо учитывать существующие риски, а сам процесс требует соответствующих специальных знаний и навыков. Кроме того, следует учитывать, что наличие рисков при ведении деятельности предполагает не только опасность, но и возможность получения прибыли (выгод).

На данный момент в экономической науке отсутствует общепризнанное определение категории «риск». Согласно этимологическому словарю русского языка Макса Фасмера, слово «риск»

заимствовано из французского *risque* или из итальянского *risico*, которые восходят к греческому *ρίσκον* – «утес», *ρίζα* – «подножие горы». Отсюда слово «рисковать» определяется через французское *risquer*, итальянское *risicare* и первоначально означало – «лавировать между скал» [1].

Общэкономическое значение риска предполагает, что риск, являясь вероятностью наступления события с негативными последствиями, что есть вероятность опасности возникновения непредвиденных потерь, убытков, недополучения доходов, прибыли по сравнению с планируемым вариантом. С другой стороны, риск – это действие наудачу, требующее смелости, решительности, предприимчивости в надежде на счастливый исход.

Таким образом, определяя политику в сфере управления рисками и имея целью получение дохода, предприятия балансируют между максимальным приемлемым уровнем потерь в случае наступления рискованного события и минимальной доходностью, соответствующей данному уровню риска.

В целом риск можно определить как некую ситуацию (событие, наступление которого может привести к отклонениям: негативным последствиям (например, убыткам или сбоям в технике) и в то же время оказать положительное воздействие, то есть дать положительный эффект (например, дополнительный доход).

В условиях отсутствия фундаментальных исследований природы риска в отечественной экономической литературе (литературе стран СНГ) целесообразно выделить четыре основных подхода к пониманию категории «риск», которые в последние десятилетия сформировались в менеджменте, а также в различных естественных и гуманитарных науках:

- как опасность или неудача деятельности (понятием «чистого риска») [2];
- как специфическая деятельность, совершаемая в надежде на удачный исход (достаточно широко) [3];
- как вероятность ошибки или успеха того или иного выбора в ситуации с несколькими альтернативами (в рамках математической реальности) [4,5,6];
- как образ действий в неясной, неопределенной обстановке [7].

Общим для этих подходов является констатация необходимости совершения действий в условиях неопределенности, что обуславливает непредсказуемость конечных результатов деятельности и предполагает наличие риска, связанного с отрицательным конечным исходом предприятия.

Современные условия жесткой конкуренции, глобализация экономики, неопределенность рыночной среды, усложнение схем взаимодействия между рыночными субъектами, ускорение научно-технического прогресса, усложнение схем взаимодействия между рыночными субъектами, стремление максимизировать продажи обуславливают необходимость поиска снижения затрат предприятий, повышения их устойчивости и конкурентоспособности, обеспечения максимально возможного выигрыша во времени. Особенно эффективны мероприятия предприятий по снижению рисков на основе разработки и совершенствования логистических систем. В настоящее время существует достаточно большое количество научных исследований по проблемам логистики (создания, функционирования логистических систем, цепей поставок).

В последние годы можно выделить ряд общих тенденций в сфере логистики, которые позволяют найти точки соприкосновения для формирования интеграционного подхода и выделения интегрированной логистики, которая характеризуется как система согласования и регулирования (координации, взаимоувязки) бизнес-процессов по направлению движения товарно-материального потока от поставщика первичных материальных ресурсов до конечного потребителя.

Основной целью современного управления предприятием становится борьба с неопределенностью, за минимизацию рисков, требующая принятия решений в условиях неопределенности, что, в свою очередь, влечет переосмысление системы управления как сложной многогранной категории, использования принципиально новых форм менеджмента, обеспечивающих интегрированное управление во всех областях деятельности предприятия – логистического менеджмента.

В последнее время эффективный логистический менеджмент признан ключевым элементом, необходимым для повышения рентабельности и показателей деятельности компаний, отражающих их конкурентоспособность. Однако до сих пор отсутствует единое определение понятия «логистический менеджмент». Это понятие имеет множество интерпретаций. В этой связи представляет интерес позиция авторов работы «Современная логистика» [8]. Здесь используются пять основных понятий: «логистика», «закупочная логистика», «менеджмент материалов», «физическое распределение» и «управление цепью поставок». И одновременно оговаривается, что эти понятия используются произвольно, но специалисты в данной области, без сомнения, поймут их значение». Этот факт, бесспорно, свидетельствует о сложности проблемы логистического менеджмента в современной теории и практике.

Логистический менеджмент представляет собой синергию основных управленческих

функций для достижения целей логистической системы, поддержания корпоративной стратегии с оптимальными затратами ресурсов и максимальной эффективностью.

Категорийный аппарат теории логистических систем до настоящего времени не сформирован. Центральным элементом в логистике является логистическая система. В научной среде представлены разнообразные мнения относительно сущности категории «логистическая система». Обобщая существующие в научной литературе точки зрения, можно сформулировать несколько подходов:

1. Особый вид саморазвивающихся систем управления экономическими потоками, как, например, адаптивная система с обратной связью, выполняющая определенные функции.

2. Сопряженная совокупность функций или операций, направленных на управление движением экономическими потоками.

3. Комплекс взаимоотношений между участниками цепей поставок разного уровня, заинтересованных в достижении системных целей [9].

Логистические системы относятся к системам с переменной структурой. Они подвижны, формируются применительно к условиям функционирования, обладают свойством быстрой реструктуризации.

Логистическая система состоит из нескольких подсистем и имеет развитые связи с внешней средой. По масштабам охвата можно рассматривать логистические системы макро- и микроуровней (промышленного предприятия, территориально-производственного комплекса, торгового предприятия), а по сфере охвата – производственные, транспортные, складские, (функциональные подсистемы); информационные, правовые, кадровые (обеспечивающие подсистемы); по критерию их продолжительности – кратко- и среднесрочные; по степени сложности – простые, средние, сложные, суперсложные.

До последнего времени главным аспектом изучения теории логистики был ее понятийный аппарат. Однако не менее важная часть теории логистики – методология – только разрабатывается и в настоящее время представляет собой набор отдельных моделей (методов, алгоритмов), слабо концептуально обоснованных, практически не систематизированных и недостаточно подробно специфицированных. Наименее разработанной частью является формирование моделей и методов управления риском в логистической системе региона.

Сущность моделирования основывается на разработке схемы основных причинно-следственных связей между элементами изучаемых систем или процессов, которая может быть полной или частичной. Целями моделирования в настоящее время являются изучение возможных сценариев развития системы/(процесса), имитация последствий регулирующего воздействия на систему.

В условиях обострения конкурентной борьбы, сложившихся социально-экономических преобразований, что явилось причиной резкого возрастания неопределенности рыночной среды, необходим поиск методов, механизма и моделей адаптивного управления факторами, воздействующими на результативность логистических систем, позволяющих быстро ориентироваться в сложных рыночных ситуациях и принимать обоснованные управленческие решения, снижающие риск, максимально повышающие конкурентоспособность и эффективность использования ресурсов.

Изменения, происходящие в бизнес-среде, закономерно вызывают появление новых принципов управления, при этом необходимо осознавать, что существует прямая зависимость между интенсивностью проявления воздействия внешней среды и степенью стремления логистической системы к исследованию процессов, происходящих в рыночной экономике, разработке адекватных реакций на возможные внешние возмущающие воздействия. Именно при их правильной постановке, учете факторов, напрямую или опосредованно влияющих на темпы, скорость и результативность всех процессов, возможен выбор оптимального направления функционирования и развития логистической системы.

Анализ опубликованных в научной литературе подходов к моделированию логистических систем свидетельствует о многообразии моделей, учитывающих один или несколько параметров, что предопределяет необходимость создания и использования комплексной модели логистической системы с позиций восприятия как открытой сложной системы, взаимодействующей с внешней средой и состоящей из достаточно большого числа подсистем.

При моделировании логистической системы необходимо включить параметры, характеризующие существующие качественные и количественные риски. Количественные способы позволяют оценить риски численно. Как правило, качественные методы используются для предварительной оценки рискованности логистической системы. Количественная оценка является следующим и ос-

новным этапом в анализе рисков. Комплекс идей создания эффективной логистической системы (так называемая концепция риска) должен формироваться именно на этапе качественного анализа.

Таким образом, качественный и количественный риск-анализы являются не столько самостоятельными приемами, сколько связанными друг с другом и реализуемыми последовательно этапами целостной программы анализа рисков в логистических системах.

Управление рисками в логистической системе должно включать следующие элементы:

1. Качественную оценку рисков:

1.1 идентификация, описание и выделение видов риска;

1.2 определение факторов риска (по каждому риску в отдельности или по каждому виду риска);

1.3 описание последствий и ориентировочная стоимостная оценки ущерба от каждого вида риска;

1.4 разработка предложений по возможным мерам снижения рисков.

2. Количественную оценку рисков и их последствий. Здесь начинается обработка полученного массива данных:

2.1 исключение из списка тех видов рисков, которые получили слишком большой разброс оценок экспертов;

2.2 расчет итоговых статистических весов оставшихся в списке рисков.

3. Разработку заключения о целесообразности финансирования создания логистической системы, все основные показатели эффективности логистической системы должны рассчитываться с учетом поправки на риск.

4. Мониторинг реализации создаваемой логистической системы, выявление дополнительных рисков и их оценка (качественная и количественная):

4.1 пересмотр создаваемой логистической системы, выявление дополнительных рисков, проведение идентификации новых рисков, пересмотр состояния известных рисков и планирование дополнительных мероприятий по реагированию на риски;

4.2 аудит рисков, анализ и документирование результатов оценки эффективности мероприятий по реагированию на риски, изучение причин их возникновения, оценка эффективности процесса управления рисками;

4.3 анализ отклонений и трендов;

4.4 анализ резервов, проведение сравнение объема оставшихся резервов на непредвиденные обстоятельства с количеством оставшихся рисков;

4.5 совещания по текущему состоянию по вопросам управления рисками.

5. Принятие решения о корректировке (смягчении, устранении или усилении) рисков и их последствий, включая выработку пакета управленческих инструментов:

5.1 постановка проблемы;

5.2 формирование ограничений и критериев принятия решения о корректировке рисков и их последствий;

5.3 определение альтернативы, выбор и оценка;

5.4 реализация решения и контроль исполнения решения.

6. Оценка последствий корректирующих воздействий, их эффективности, трансформация логистических цепей по итогам оценки.

На основе проведенного исследования можно сделать следующие выводы:

1. Важнейшее место в управлении занимает оценка рисков. От способности компании прогнозировать и учитывать возможные риски зависит ее устойчивость и выживаемость. Благодаря учету факторов риска, реализуется важнейшая функция управления: планирование деятельности с нейтрализацией последствий неожиданного наступления неблагоприятных событий.

2. С целью сокращения перечня учитываемых рисков и выделения главных из них необходимо выбрать соответствующий «фильтр» для выбора наиболее важных рисков, которые могут оказать наиболее существенное влияние на решение. В логистической системе региона наиболее существенными являются риски межрегиональных цепей поставок и риски региональной системы логистики: операционные риски в логистической системе, управленческие риски логистической системы.

Список использованных источников

1. Фасмер, М. Этимологический словарь русского языка: в 4-х т.; пер. с нем. – 2-е изд., стереотип. – М.: Прогресс, 1987. – Т. 3-4. – 832 с.
2. Балабано, И.Т. Риск-менеджмент / И.Т. Балабанов. – М.: Финансы и статистика, 2008. – С. 8.
3. Ожегов, С.И. Толковый словарь русского языка: 80000 слов и фразеологических выражений / С.И. Ожегов, Н.Ю. Шведова // Российская академия наук. Институт русского языка им. В.В. Виноградова. – 4-е изд., дополненное. – М.: Азбуковник, 1999. – 944 с.
4. Богоявленский, С.Б. Управление риском. СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 2010. – 147с.
5. Эллиотт, М.У. Основы финансирования риска / Майкл У. Эллиотт ; пер. с англ. и науч. ред. И. Б. Котлобовского. – Москва : ИНФРА-М, 2007. – 135.
6. Вишняков, Я.Д. Общая теория рисков / Я.Д. Вишняков, Н.Н. Радаев. – М.: ИЦ «Академия», 2007. – 368 с.
7. Абчук, В. А. Теория риска. – Л.: Судостроение, 1983. – 150 с.
8. Джонсон, Дж. Современная логистика: пер. с англ. / Дж. Джонсон, Д.Ф. Вуд. – М.: Вильямс, 2002. – 624 с.
9. Кошелев, Владимир Алексеевич. Методология управления рисками в логистических системах жилищного строительства. – Самара, 2015. – 312 с.

ОСОБЕННОСТИ ПЛАНИРОВАНИЯ И АНАЛИЗА БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ В РОЗНИЧНОЙ ТОРГОВЛЕ

Оксенчук Н. В.

Управление процессами – важнейший элемент системы управления современной организации. Методики процессного управления активно развиваются. Появляются новые и совершенствуются существующие инструменты для описания и регламентации процессов. Активно используются подходы и инструменты для управления процессами на основе показателей. Но руководителям предприятий и организаций подчас не хватает системного понимания возможностей процессного подхода и методов его внедрения.

Процесс включает в себя деятельность по преобразованию ресурсов и деятельность по управлению [8].

Различным аспектам совершенствования бизнес-процессов в розничной и оптовой торговле посвящены труды таких авторов, как Башилов Б. Е., Виноградова С. Н., Егоров В. Ф., Зеленцов А. Б., Калянов Г. Н., Кислов Д. В., Грузинов В. П., Данилина Я. В., Клейнер Г. Б., Майдалик В. И., Пигунова О. В., Платонов В. Н., Тебекин А. В., Труханович Л. В., Щур Д. Л.

В современной экономической литературе существует множество подходов к разработке классификации бизнес-процессов. В большинстве работ по управлению бизнес-процессами содержится классификация бизнес-процессов в зависимости от предназначения. Согласно этому классификационному признаку все бизнес-процессы, существующие в организации, делят на четыре группы, каждая из которых обладает отличительными особенностями [1]:

- основные бизнес-процессы - генерируют доходы организации;
- обеспечивающие бизнес-процессы - поддерживают инфраструктуру организации;
- бизнес-процессы управления - управляют организацией;
- бизнес-процессы развития - развивают организацию.

Нужно отметить, что данный подход к классификации бизнес-процессов является одним из часто используемых на практике. Другой подход к классификации бизнес-процессов, применяемый специалистами по внедрению интегрированных информационных систем, использует совершенно другой принцип декомпозиции и делит бизнес-процессы на основные и управленческие [2, 6]. При этом под основными процессами понимаются все процессы, связанные с перемещением или преобразованием материальных потоков. Бизнес-процессы, связанные с перемещением или преобразованием информационных потоков, относят к группе управленческих.

В мире существуют различные подходы к классификации бизнес-процессов. Каждый из таких подходов обладает преимуществами и недостатками, поэтому не имеет большого значения, какой из подходов применять.

В зависимости от степени детализации следует отдельно выделять:

- макропроцессы - укрупненные бизнес-процессы, имеющие степень детализации, необходимую для описания бизнес-процессов верхнего уровня;
- субпроцессы - бизнес-процессы, имеющие степень детализации, необходимую для описания бизнес-процессов среднего уровня;