

## ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ РИСК-МЕНЕДЖМЕНТА В СИСТЕМЕ ЛОГИСТИКИ НА ПРЕДПРИЯТИИ

**Введение.** В последнее время все больше возникает вопросов, которые требуют глубокого осмысления и детального изучения, и связаны они с последствиями мирового кризиса, а также настоящего кризиса в странах Европы в условиях глобализации экономики. Одним из таких вопросов является проблема минимизации материальных и других сопутствующих им потоков в среде товарного и денежного обращения. Крайне необходимым компонентом является риск-менеджмент в системе логистических цепей поставок. Данное направление является недостаточно изученным и систематизированным.

Любой субъект хозяйствования сталкивается в экономической деятельности с риском. Получение экономического результата всеми участниками в логистической цепи предопределяется результатом эффективного действия риск-менеджмента. Логистика как механизм обеспечения конкурентных преимуществ – это один из основных инновационных инструментариев в управлении бизнесом.

В настоящее время важность проблемы риск-менеджмента в логистике не вызывает сомнений. Управление логистическими рисками – это неотъемлемый элемент экономических отношений, который становится составной деталью тактики и стратегии социальной и экономической политики на предприятии.

Для белорусского риск-менеджмента в логистике характерна пока еще низкая степень эффективности. Так как отсутствует комплексность развития этого направления, недостаточно изучены теоретические и практические основы, его второстепенность в построении ценностей для предприятия, несистемность и эпизодичность в использовании, а также замена в большинстве случаев страхованием. Такая замена не всегда выгодна предприятию, так как это чревато как злоупотреблением со стороны страховой организации и увеличением соответствующих расходов предприятия, так и снижением значимости решения вопросов, связанных с риск-менеджментом. В последнее время функции управления логистикой на большинстве предприятий Республики Беларусь выполняются бессистемно.

Проанализировав ведущий опыт развитых стран можно сказать, что эффективное управление логистикой является ключевым компонентом для достижения успеха в современном бизнесе, а также для достижения целей предприятия с приемлемыми издержками всех ресурсов.

В теорию изучения рисков внесли существенный вклад такие ученые, как А.П. Алыгин, Р.К. Аюпов, В.П. Буянов, П.И. Верченко, В.В. Витлинский, А.А. Кудрявцев, В.М. Гранатуров, Б.А. Райзберг, Л. Севидж, М.В. Терский, Г.В. Чернова, М. Фридмен, И. Шумпетер и др. Изучением практических положений занимались такие ученые, как К. Боллерслев, К. Гианнопоулос, Г. Гуптон, М.В. Грачева, П. Зангари, М.А. Рогов, В.Е. Кузнецов, Г.В. Чернова, В.А. Чернов, Р. Энгль, Дж. М. Бароне-Адези. Несмотря на большое количество публикаций, посвященных проблеме экономических рисков, в научной литературе не получили широкого освещения вопросы, связанные с управлением рисками в логистике. В данном направлении можно отметить научные труды таких ученых, как В.И. Сергеева, Г.Л. Бродецкого.

В связи с отсутствием в логистике единства в определении терминологии рисков, а также отсутствием четкой системы классификации, что существенно усложняет работу, связанную с идентификацией, организацией, анализом, оценкой и управлением данными рисками, снижается эффективность проведения данного вида работы. В данном направлении недостаточно изучены и проработаны подходы оценки в управлении рисками, которые необходимы для различных форм деятельности, связанных с предпринимательством. Также имеется потребность в научно доказанных предложениях по принятию приемлемой для предприятия степени риска в определен-

ных случаях. Управление рисками – это один из значимых вопросов в обеспечении стабильного развития и функционирования предприятия в рамках логистической системы как единого целого.

**В данной статье приведены основные аспекты теории, которые связаны с принятием решений в риск-менеджменте, проведено уточнение терминологии экономической значимости риска в логистике, представлена классификация рисков в логистике, а также раскрыто содержание термина «управление рисками логистической системы». Рассмотрены основные методы по снижению рисков в логистике на основе классического подхода теории риска.**

На практике реализация логистики – от таких процессов, как движение грузов до перемещения заказов на рынке – охватывает огромное множество различных деталей, работа которых находится в непосредственной зависимости от различных факторов и связана с рисками. Важным принципом в логистике является надежность.

Основной целью логистики является сокращение издержек, и следовательно, необходимо особое внимание уделять управлению рисками, так как возникновение данных проблем ведет к потере существенной части времени, ресурсов и конкурентоспособности.

В качестве общих логистических затрат в сфере риск-менеджмента в логистической системе на том или ином предприятии выделяют следующую классификацию основных групп:

1. Ущерб от рисков.
2. Издержки риск-управления в логистике.

Следовательно, на предприятии риск необходимо свести к минимальному значению или совсем нейтрализовать, а также издержки на риск-менеджмент должны быть рациональными.

Исследовательским объектом является система логистики на предприятии.

Логистическая система предприятия – это система экономического характера, состоящая из связанных подсистем и элементов. Работу этой системы осуществляют логистические функции, которые объединены общностью целей, интересов. Выполнение логистических функций осуществляется путем управления потоками в пределах осуществления стратегии предприятия.

Значимым комплексным показателем эффективности логистической системы является продолжительность полного логистического цикла.

Продолжительность логистического цикла – это время на выполнение заказа потребителя по принципу «точно в срок».

Предметом исследования является процесс, связанный с управлением рисками, возникающий в жизнедеятельности логистической системы предприятия. Предсказуемость рисков имеет условный характер. Прогнозирование со 100%-м результатом исключает рассматриваемое явление из категории рисков. Непрогнозируемые риски отличаются полной непредсказуемостью проявления. Форс-мажорные риски практически не могут быть урегулированы.

Риски в логистике – отклонение от ожидаемых результатов, установленных целей, вследствие чего нарушается динамическая устойчивость системы логистики предприятия, а также достижение оптимального экономического эффекта ставится под вопросом.

Риск-менеджмент оправдан, когда он помогает предприятию достигать поставленных им целей.

Когда шесть условий логистики выполнены, тогда цель логистической деятельности считается достигнутой, то есть нужный потребителю товар, необходимого качества, в необходимом количестве доставлен в нужное время и в нужное место, с минимальными затратами (рис. 1).

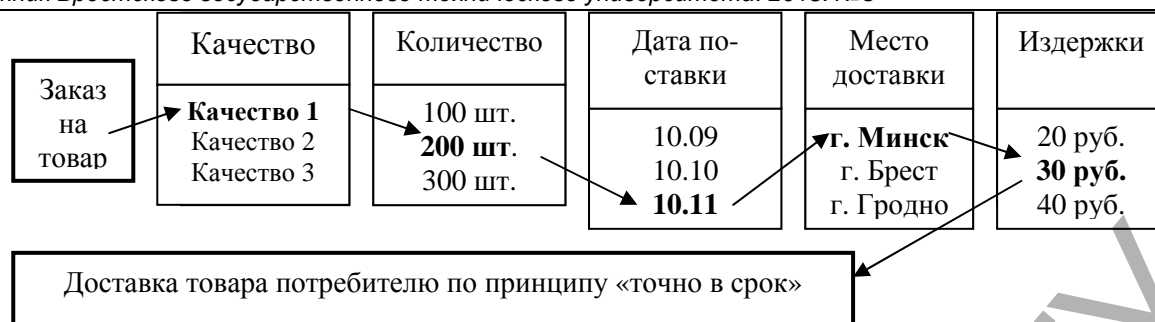


Рисунок 1 – Пример логистической цепи

Логистические риски включают в себя разные виды рисков всех составных элементов и звеньев как в процессе информационных, материальных и финансовых потоков, так и в процессе реализации риск-менеджмента в логистической системе. Неблагополучным исходом при этом могут быть:

1. Упущенная выгода.
2. Потеря или убыток собственных средств.
3. Отсутствие какого-либо результата.
4. Недополучение прибыли.
5. Ситуация, которая приводит к недополучению доходов или убыткам в будущем.

Геннадий Леонидович Бродецкий отмечает, что логистические риски предусматривают таможенные риски, риски срыва поставок, ущербы при выполнении логистических операций для каждого звена цепи поставок. Также необходимо выделить специальные логистические риски, под которыми подразумевают страхование перевозок особо ценных грузов и поэтому оговариваются в особых условиях договора страхования [1].

Выделяют факторы по возникновению рисков в логистике:

1. Неопределенность – это условия наступления события, которые прогнозируются заранее, но о которых невозможно точно сказать, в какой степени они повлияют на итоговый результат логистической деятельности.
2. Случайность – это события, обстоятельства, которые заранее можно предвидеть, но нельзя точно сказать, насколько значительно они повлияют на итоговый результат деятельности, связанной с логистикой.
3. Противодействие – это сознательное сопротивление обстоятельствам участниками логистического процесса при выполнении действий конкурентов и действий опосредованных участников логистической цепи.

По параметру места возникновения рисков в логистической системе предприятия выделяют внешние и внутренние факторы риска.

К внешним факторам риска можно отнести факторы, которые обусловлены причинами, не связанными напрямую с деятельностью самого предприятия. Источники их возникновения находятся во внешней по отношению к рассматриваемой системе среде. Данный риск возникает при смене отдельных этапов экономического цикла, изменении конъюнктуры рынка и в ряде других случаев, на которые предприятие в своей деятельности повлиять не может.

Возникновение внутренних факторов риска прежде всего связано с логистической системой самого предприятия. Это проявление может быть связано с неквалифицированным логистическим менеджментом, ненадежностью хозяйственных партнеров, а также другими факторами, отрицательные последствия которых в значительной мере можно предотвратить за счёт эффективного управления рисками.

Выделяют следующую классификацию основных групп рисков в логистической системе:

1. Коммерческие риски – это риски, которые напрямую связаны с экономическими вопросами деятельности предприятия (нерациональные закупки, нарушение сроков поставки, невыполнение финансовых обязательств партнеров, срыв поставок, недополучение продукции).
2. Хозяйственно-правовые риски – это риски, возникающие в связи с наступлением гражданской ответственности, которая возника-

ет по причине ущерба, который наносимого юридическими или физическими лицами в процессе логистической деятельности.

3. Технические риски – это риски, которые связаны с работой технических средств.
4. Форс-мажорные риски – это риски, характеризующиеся полной непредсказуемостью проявления.

Риск-менеджмент в логистической системе – это совокупность функций, методов и этапов процесса логистического цикла, успешное применение которых делает возможным избежать или существенно снизить риски до минимального значения и обеспечить достаточно устойчивое функционирование и развитие логистической системы предприятия.

Как и любая управленческая деятельность, управление рисками в логистической системе предприятия имеет свои задачи, цели, методы, объект и субъект управления, а также свои функции такие как: планирование, прогнозирование факторов риска, организация риск-менеджмента, координация, регулирование, контроль риска, которые совместно определяют содержание риск-менеджмента логистической системы предприятия. Методы, которые используются в риск-управлении предприятия, объединяют в следующие группы:

1. Методы по выявлению рисков.
2. Методы по оценке рисков.
3. Методы по снижению рисков.

Риск-менеджмент – это процесс по принятию и выполнению управленческих решений, который направлен на уменьшение вероятности наступления неблагоприятного события и сокращение возможных потерь, вызванных его реализацией.

Международной организацией по стандартизации ISO в 2009 году была принята новая редакция стандарта по риск-менеджменту «ISO 31000:2009 Менеджмент риска. Принципы и руководящие указания». Одновременно была опубликована новая редакция руководства «ISO 73:2009 Менеджмент риска», а также словарь, который дополняет ISO 31000 путем предоставления перечня терминов и определений, относящихся к управлению рисками.

ISO 31000:2009 – документ, направленный на оказание помощи предприятиям в разработке собственных мероприятий по управлению рисками. При принятии решения о внедрении ISO 31000 предприятие может сравнить свою практическую деятельность по управлению рисками с международным опытом. Данный стандарт ISO рекомендует предприятиям применять для разработки и внедрения, а также постоянного улучшения системы управления рисками в качестве неотъемлемой связующей своей системы управления. Сертификация на соответствие стандарту ISO 31000:2009 в настоящее время является добровольной процедурой.

Как система, риск-менеджмент включает в себя две подсистемы: управляемую подсистему (объект управления) и управляющую подсистему (субъект управления). В логистической системе управления риском объектом управления являются риск, а также экономические отношения, которые складываются между субъектами хозяйствования в процессе реализации этого риска. В системе риск-менеджмента субъектом управления является менеджер-логист, который при помощи управленческих методов осуществляет целенаправленное воздействие на объект управления. Основной целью риск-менеджмента в сфере логистики является повышение конкурентоспособности субъектов хозяйствования с помощью защиты от наступления рисков.



Рисунок 2 – Этапы внедрения риск-управления в логистике

Все участники в ходе работы логистической системы на всех звеньях логистической цепи заинтересованы в получении прибыли. Увеличение прибыли и сокращение издержек становятся основными задачами для логистических менеджеров.

Для анализа и оценки рисков предприятию необходимы менеджеры-логисты, которые способны проводить анализ особенностей термина «риск» на конкретном предприятии.

Для проведения эффективного исследования наиболее целесообразным является использование таких методов по оценке риска в логистике, как:

1. Статистический метод.
2. Метод анализа целесообразности издержек.
3. Метод оценок экспертов.
4. Аналитический метод.
5. Метод применения аналогов.

Устройство действия риск-менеджмента в логистике можно описать как многоступенчатый процесс, целью которого является снижение или компенсация ущерба для объекта при наступлении неблагоприятных ситуаций. Данный процесс может происходить только при условии, что происходит циркулирование необходимых потоков информации между объектом и субъектом управления. Для этого следует применять инновационное программное обеспечение, в том числе и специальные логистические программы, которые позволяют своевременно получать такие данные, как величина спроса на товары, финансовая устойчивость и платежеспособность предприятия, конкурентов, клиентов и на основе этого анализа – вероятность наступления того или иного страхового события, случая. При этом вопросы риск-менеджмента выводятся из этой области концентрации внимания деятельности менеджеров-логистов до момента свершения рискованной ситуации, издержки на устранение которой соразмерны с прибылью за определенный период времени. Также для осуществления данной деятельности необходимо ввести специальные электронные документы риск-менеджмента.

Основываясь на проведенном анализе разработок исследователей в сфере риск-управления, можно предложить следующую последовательность внедрения риск-менеджмента как системы в логистике, в которой выделим пять этапов, необходимых для эффективного функционирования риск-менеджмента как системы. Следует подчеркнуть, что выделенные пять стадий являются взаимосвязанными, то есть результаты, которые получены на одной из стадий, могут привести к необходимости доработки последующих стадий.

1. Проведение анализа рисков с применением метода SWOT-анализа (рис. 2). На данном этапе происходит выявление рисков, их специфика, выделение отличительных черт их реализации, включая анализ масштаба экономического ущерба, а также изменение рисков во времени, степень взаимосвязи между ними и изучение факторов, влияющих на них.
2. Выявление наиболее значимых рисков с помощью экспертного метода менеджерами-логистами путем проведения ранжирования рисков, упорядочения оцениваемых объектов исследования в порядке возрастания или убывания их качества на основании специальных документов.
3. Ранжирование рисков с использованием шкалы оценки рисков.

4. Выбор средств снижения с помощью разработанной модели определения методов риск-менеджмента. На данном этапе существенный вопрос принятия решений о выборе средств снижения состоит в том, что согласно принципу результативности системы риск-менеджмента соответствующие инструменты должны применяться не для любых рисков, а в первую очередь, в отношении тех, негативные последствия которых приводят к наиболее заметному влиянию на деятельность предприятия.

5. Внедрение и корректировка внедрения системы риск-менеджмента обеспечивает обратную связь в исследуемой системе. Это очень важный этап, так как именно он обеспечивает гибкость и адаптивность управления рисками, а также устойчивость системы управления рисками в логистике.

В современных условиях последовательность внедрения системы риск-управления в логистике на предприятии должна иметь четкую структуру построения с возможностью ее доработки по итогам выполнения программы мероприятий по сокращению рисков, и при этом учитывая изменяющиеся факторы воздействия. Внедрение предложенной последовательности позволит организации оптимизировать систему логистических процессов в общем корпоративном управлении.

В управлении рисками применяются, как правило, четыре метода управления риском:

1. Устранение.
  2. Предотвращение риска.
  3. Минимизация неблагоприятного воздействия факторов на деятельность предприятия.
  4. Перераспределение или передача риска.
- Выделяют следующие формы перераспределения рисков.
1. Риск-менеджмент, основывающийся на перераспределении степени участия ведущих логистов в предложении бизнеса.
  2. Риск-менеджмент, основывающийся на привлечении партнеров в формате идеи чистых рисков.
  3. Риск-менеджмент на основе диверсификации.
  4. Риск-менеджмент на основе страхования.

Страховые специализированные организации являются самостоятельными субъектами на рынке. Выполняя свои задачи, вместе с тем, они постепенно становятся составной частью логистических институциональных инфраструктур. Опираясь на договор страхования, страхователь уплачивает страховые премии страховщику, а страховщик должен возместить ущерб в случае наступления страховой ситуации. Следует отметить, что никакое страховое возмещение полностью не в состоянии возместить ущерб, обусловленный наступлением того или иного риска, так как кроме прямого ущерба неизбежен и косвенный. Для полной ликвидации ущерба страхового возмещения, как правило, оказывается недостаточно. Поэтому основная задача логистов – это недопущение наступления страховой ситуации. Следовательно, в системе страхования управление занимает центральное место для обеспечения высокой степени надежности функционирования на предприятии логистической системы как единого целого.

Инструментарий рисков включает в себя также организационные, политические, экономические, социальные, правовые инструменты. Как система, риск-менеджмент допускает возможность применения одновременно нескольких методов и инструментов риск-управления.

Риск-управление в логистике – это многоаспектная и сложная задача. В ходе разработки и реализации системы комплексных мероприятий важным шагом является создание на предприятии организационной структуры управления рисками в логистике, а также регулировка процесса заключения соглашений существенно влияет сокращению уровня риска взаимодействия с контрагентами. При заключении любого договора риск-менеджеру необходимо, в первую очередь, проверить потенциального партнера или поставщика путем досконального мониторинга из различных источников.

Следовательно, основными практическими этапами в риск-менеджменте в логистике можно выделить:

1. Оптимизацию организационной структуры подразделения логистики в соответствии с организационной структурой предприятия.
2. Усовершенствование электронной логистики как стратегического фактора в управлении рисками.
3. Построение логистической информационной системы на предприятии, чтобы взаимодействовать и проводить операции со всеми участниками цепи товародвижения в режиме реального времени.
4. Внедрение системы управления рисками в логистике.

**Заключение.** В непростых условиях рыночной экономики предприятия ежедневно сталкиваются с трудностями в ведении своей деятельности, подвергаются самым разнообразным рискам и угрозам. Так как в последнее время становится все сложнее оставаться конкурентоспособными не только на внешних рынках, но и на внутреннем в связи с сокращением спроса из-за сокращения объемов выпуска продукции, снижения доходов населения. В обобщенном виде для любого предприятия или организации управление рисками заключается в процессах выявления, анализа и реагирования на риски, которые представляют собой угрозу прибыли, имуществу или репутации хозяйствующего субъекта.

В зарубежной практике управление риском уже вошло в ряд обязательного инструментария для эффективного управления всеми процессами, а также устойчивого развития предприятия. В Республике Беларусь наличие отдела рисков является редкостью, ведь данная деятельность, в основном, характерна у нас для банковской сферы.

Необходимо отметить, что управление рисками должно носить системный характер, который предполагает уделение внимания всем видам деятельности предприятия, непрерывность процесса, документирование информации, а также мониторинг и контроль. В последнее время управление рисками становится необходимым условием для эффективной деятельности практически любого подразделения предприятия. Ввиду того, что предприятие является целостной системой, в которой возникает потребность в комплексном риск-менеджменте, детальное изучение данного направления является весьма актуальным для предприятия.

Проведено исследование, в ходе которого была разработана последовательность внедрения системы управления рисками в логистике, что позволяет обосновать наилучшее решение в области управления рисками. Логистам-менеджерам следует стремиться к эффективной организации процесса функционирования логистической системы с учетом всевозможных рисков и сводить к минимуму возможность их возникновения, при этом следует учитывать практи-

ческий опыт лидирующих стран в этом направлении, а также стандарты инновационного характера организации ISO в области управления рисками.

Общий алгоритм работы в риск-менеджменте:

1. Идентификация.
2. Анализ.
3. Оценка.
4. Управление рисками.

Использование белорусскими предприятиями модернизированного концептуального подхода к риск-менеджменту в логистике позволит своевременно учитывать факторы риска, которые присущи определенной сфере деятельности. Данные факторы необходимо учитывать при реализации системы управления предприятием на долгосрочную и среднесрочную перспективу, для проектирования интегрированной структуры риск-управления на предприятии. В настоящее время в условиях глобализации и транснационализации мировой экономики интегральная парадигма риск-менеджмента становится составной частью стратегии управления предприятием, которая обеспечивает всестороннее управление потоками всех ресурсов в оптимально разработанной логистической цепи для получения максимально возможной прибыли всеми участниками.

Таким образом, риск непосредственным образом связан с управлением и находится в прямой зависимости от эффективности и обоснованности принимаемых управленческих решений. Ни один руководитель в процессе своей деятельности не в состоянии полностью устранить риск. Это происходит потому, что реальная ситуация практически никогда не соответствует в полной мере запланированным или заданным параметрам. Поэтому любой менеджер или предприниматель всегда вынужден идти на определенный риск, начиная то или иное дело. Еще И. Тургенев отмечал, что «если ждать минуты, когда все, решительно все будет готово, никогда не придется начинать».

Однако посредством выявления сфер повышенного риска, его количественного измерения и осуществления регулярного контроля можно в ограниченной степени управлять рисками. Это позволяет в значительной степени снизить уровень риска и минимизировать его негативные последствия.

#### СПИСОК ЦИТИРОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Бродецкий, Г.Л. Управление рисками в логистике / Г.Л. Бродецкий, Д.А. Гусев. – М. : Академия, 2009. – 194 с.
2. Кудрявцев, А.А. Введение в количественный риск-менеджмент: учебник / А.А. Кудрявцев, А.В. Радионов – Издательство Санкт-Петербургского государственного университета, 2016. – 192 с.
3. Мишина, Л.А. Логистика. Конспект лекций. / Л.А. Мишина. – М. : Эксмо, 2013. – 160 с.
4. Сергеев, В.И. Корпоративная логистика : учебник / В.И.Сергеев. – М. : ИНФРА-М, 2015. – 975 с.
5. Черняк, В.З. Управление предпринимательскими рисками в системе экономической безопасности. Теоретический аспект / В.З.Черняк, Н.Д. Эриашвили – ЮНИТИ-ДАНА; Закон и право, 2015. – 159 с.

Материал поступил в редакцию 24.01.2018

#### **SHISHKO E.L. Theoretical bases risk management in the system of logistics at the enterprise**

The article considers the Theoretical foundations of risk management of enterprise logistics system. Special emphasis is given to issues of risk management, increasing competitiveness and profitability of the company through finding the best options for optimizing logistics processes. Managing the supply risk is an essential element of economic relations, which becomes an integral part of tactics and strategy of social and economic policy at the enterprise.