

УДК 339.3

С.Г. Холмовский*Байкальский государственный университет,
г. Иркутск, Российская Федерация***А.С. Свежинцева***Байкальский государственный университет,
г. Иркутск, Российская Федерация*

УПРАВЛЕНИЕ РИСКАМИ В ЛОГИСТИЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ТОРГОВОЙ КОМПАНИИ*

АННОТАЦИЯ. Риск является неотъемлемым атрибутом предпринимательской деятельности. Изменчивость и непредсказуемость внешней среды организации усложняет процесс управления рисками для фирмы. Деятельность торговой организации зависит от эффективности управления логистическими рисками, особенностью которых является то, что в подавляющем большинстве случаев их реализация несет отрицательные последствия для фирмы. Приведена классификация логистических рисков в зависимости от уровня их возникновения. Рассмотрены принципы управления логистическими рисками компании. Оценена применимость международных стандартов риск-менеджмента к управлению логистическими рисками в торговой сфере. Детализированы отдельные этапы управления рисками применительно к логистике торговой организации. В статье изучено применение карт рисков и картографирование логистических рисков в процессе управления рисками. Рассмотрены основные методы логистического риск-менеджмента в деятельности торговой компании.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА. Риски, логистическая деятельность, логистические риски, управление рисками.

ИНФОРМАЦИЯ О СТАТЬЕ. Дата поступления 10 октября 2020 г.; дата принятия к печати 19 июля 2021 г.; дата онлайн-размещения 31 августа 2021 г.

S.G. Kholmovsky*Baikal State University,
Irkutsk, Russian Federation***A.S. Svezhintseva***Baikal State University,
Irkutsk, Russian Federation*

RISK MANAGEMENT IN LOGISTIC ACTIVITIES OF A TRADING COMPANY**

ABSTRACT. Risk is an integral part of business. The volatility and unpredictability of the organization's external environment complicates risk management for the firm. The activity of a trade organization depends on the efficiency of logistic risks management, which in the majority of cases, may have negative consequences for the company. We provided the classification of logistic risks depending on the level of their occurrence. The principles of management of the company's logistics risks are considered. We assessed the relevance of international standards of risk management to the management of logistics risks in the trade area. The individual stages of risk management were examined in relation to the logistics of a trade organization. The article explored the use of risk maps and mapping of logistic risks in the process of

* Материалы обсуждены на Национальной научно-практической конференции с международным участием «Развитие российского общества: вызовы современности», посвященной 90-летию Байкальского государственного университета (г. Иркутск, 15–16 октября 2020 г.).

** The paper was discussed at the National Research and Practical Conference with International Participation «Development of Russian Society: Challenges of Modernity», dedicated to the 90th anniversary of the Baikal State University (Irkutsk, October 15–16, 2020).

© Холмовский С.Г., Свежинцева А.С., 2021

risk management. We examined main methods of logistic risk management in the activities of a trading company.

KEYWORDS. Risks, logistics activities, logistics risks, risk management.

ARTICLE INFO. Received October 10, 2020; accepted July 19, 2021; available online August 31, 2021.

Деятельность торговых организаций в последнее время проходит в сложных условиях, которые негативно сказываются на их финансовых результатах. Кроме обычных факторов неопределенности внешней среды, 2020 г. стал особенным из-за коронавирусной пандемии, перебоих в поставках товаров (особенно из-за рубежа), ослабления курса национальной валюты. В этих условиях, актуальность управления рисками, в том числе и в логистической деятельности компаний существенно возрастает.

Целью представленного исследования является определение видов логистических рисков, с которыми сталкивается торговая фирма в современных условиях; изучение этапов управления рисками; выявление наиболее эффективных методов риск-менеджмента.

Риск, как одно из основных понятий, характеризующих саму суть предпринимательской деятельности, имеет большое число определений и толкований. Классическое толкование риска в экономике связано с возможностью потерь в результате наступления тех или иных событий. Таким образом, риск трактовался как имеющаяся неопределенность, которая может оказывать исключительно негативное влияние на фирму (фирмы).

С начала XXI в. в экономической литературе стала преобладать точка зрения, согласно которой под риском понимается неопределенность достигаемых результатов в будущем [1]. Такое понимание риска означает, что потенциально некоторые события могут привести к возникновению дополнительных выгод для компании, в то время как прочие имеют для фирмы исключительно отрицательные последствия.

Характеризуя любой риск, следует четко определить три основные особенности риска [2]. Во-первых, это неопределенность, которая выражается на практике в недостаточность или неполноту имеющейся информации о процессе (явлении). Эта недостаточность может иметь как объективную основу (никто не знает, как будут развиваться события), так и субъективную основу (мы не знаем, как будут развиваться явление, но кто-то знает). Любой риск по своей сути и вытекает из этой неопределенности.

Во-вторых, любой риск характеризуется альтернативностью развития события, под которой можно понимать выбор из нескольких вариантов решений или действия одного подходящего [3]. В-третьих, любой риск по своей природе противоречив, что несмотря на новые принципы и технологии риск-менеджмента не позволяет говорить об уменьшении уровня предпринимательских рисков в экономике [4].

Несмотря на все отличия в трактовке термина «риск», все исследователи отмечают все возрастающую значимость осознанного воздействия на рисковые ситуации, то есть внедрение риск-менеджмента в систему управления организацией [5].

Следует отметить, что существует множество трактовок понятия «управление рисками». Часто под управлением рисками понимается процесс принятия и последующей реализации решений в области менеджмента, которые позволяют минимизировать отрицательное влияние обстоятельств, вызванных случайными явлениями [6].

Международный стандарт ISO 31000 под управлением рисками (риск-менеджментом) понимает скоординированные действия для того, чтобы направлять и

контролировать организацию в отношении рисков¹. Такая трактовка коррелирует с пониманием рисков не только как негативных моментов в деятельности компании, но подразумевает и использование потенциально положительных возможностей.

Управление рисками начинается с идентификации максимального количества факторов и причин рисков, присущих деятельности организации. Для формализации процесса их выявления широко используются различные классификационные признаки, задающие направление идентификации рисков.

Существенную значение в экономической деятельности компании занимают риски в сфере логистики компании (логистические риски). В качестве логистических рисков выступают риски, реализация которых из-за принятия неоптимальных управленческих решений или наступления непредвиденных ситуаций, приводит к дополнительным затратам компании в сфере логистики, снижает уровень логистического сервиса для ее клиентов, негативно сказывается на качественных и количественных характеристиках реализуемых товаров и услуг.

Необходимо сначала определить, что такое логистическая деятельность фирмы. Существует несколько разных подходов к определению этого понятия. Наиболее полным, по нашему мнению, следует признать определение, предложенное американскими учеными Д. Ламбертом и Д. Стоком. Они рассматривают логистическую деятельность как совокупность следующих видов деятельности: обслуживание потребителей; прогнозирование спроса; управление запасами незавершенного производства; логистические коммуникации; грузопереработка; обработка заказов; упаковка; поставка запасных частей и оказание помощи потребителям при обслуживании; выбор мест размещения производственных и складских помещений; поставки; логистика обратных потоков; управление перевозками и транспортировкой грузов; складирование и хранение [7].

Во всех указанных выше видов логистической активности присутствуют свои определенные потенциальные риски, которыми логистическому менеджменту необходимо управлять во избежание ущерба в случае их наступления.

Согласно мнению некоторых специалистов, существуют следующие основные логистические риски:

- внешние риски макросреды организации. К этой категории рисков относятся новые законодательные требования, технико-технологические изменения, экономические потрясения, стихийные бедствия, изменения рыночной конъюнктуры, форм-мажорные обстоятельства. Эти риски полностью неподконтрольны организации, прогнозировать большинство из них и оценивать их величину и последствия для организации практически невозможно;

- риски расширенной цепи поставок, которые включают в себя логистические операционные риски. Возникающие при организации закупки, производства и продаже новых товаров. Эта группа рисков частично поддается прогнозированию и оценке со стороны торговой организации, но лишь в части тех рисков, которые непосредственно связаны с выполняемыми фирмой логистическими операциями в рамках канала распределения;

- риски цепи поставок поставщиков и клиентов: риски поставщиков и их подрядчиков, риски компаний, предоставляющих услуги аутсорсинга, риски потребителей. Здесь возможности компании по управлению этими рисками существенно больше, чем в предыдущих двух группах;

- внутренние функциональные риски компании. Эти риски целиком зависят от эффективности осуществления фирмой своих логистических функций: хране-

¹ Международный Стандарт ISO 31000-2009. Риск-менеджмент. Принципы и руководства : дата введения 2009-11-15 : подгот. ISO Technical Management Board Working Group. URL: https://www.amu.kz/fotos-news/vstrecha_rectora_so_stud_31_oct/ISO%2031000-2009.pdf.

ния, маркировки и упаковки, транспортировки, комплектации, документального сопровождения отгрузок, осуществления расчетов с контрагентами, риски порчи, повреждения и хищения товаров, риски несовершенства ИТ системы компании, а также риски смежных бизнес-процессов организации и инфраструктуры [8]. Эта группа рисков является основным объектом управления риск-менеджмента компании.

Так как оптимальный логистический процесс строится на принципах точного соответствия временных, пространственных, количественных и качественных параметров требованиям клиентов, то, реализация логистических рисков в подавляющем числе случаев носит характер потери (ущерба) для компании. Таким образом, можно утверждать, что логистические риски не несут в себе неких положительных возможностей, а характеризуются исключительно негативными последствиями для организации.

Участники логистической цепи, охватывающей как производственные, так и торговые и транспортные организации, которые применяют действенные системы риск-менеджмента своих логистических процессов, более эффективно и оперативно принимают управленческие решения в случае отклонений от стандартов осуществления логистических операций; обеспечивают своевременность и бесперебойность движения материального потока. В этом случае можно говорить о повышении конкурентоспособности компании, ее большей адаптации к изменяющимся внешним условиям.

Принципы управления логистическими рисками совпадают с сформированными практикой подходами к процедурам регулирования вероятности проявления угроз. К этим принципам относятся:

1. Управление логистическими рисками компании должно осуществляться в точном соответствии с общими целями деятельности торговой организации и в тесной интеграции логистики фирмы с другими функциональными областями деятельности (например, с маркетингом, финансами).

2. Специфика деятельности торговой компании на рынке, широта ассортимента реализуемых товаров, особенности клиентской базы и поставщиков, уровень конкуренции на рынке, с одной стороны, предопределяют вероятность возникновения многих видов логистических рисков, а с другой, существенно ограничивают возможности компании в управлении этими рисками.

3. Компания должна разработать и поддерживать единую политику в отношении управления рисками с учетом изменчивого характера внешней среды организации.

Методология управления логистическими рисками в целом соответствует требованиям основных международных стандартов в области риск-менеджмента (рис. 1)².

Установление контекста (анализ текущей ситуации). Этот этап в управлении логистическими рисками является необходимым связующим звеном между высшим уровнем управления фирмой и системой управления рисками. В рамках этого этапа должна достигаться гармония между общими стратегическими целями деятельности компании, целями деятельности в отдельных функциональных областях (финансы, логистика и т.д.) и организованной системой риск-менеджмента. Практика управления рисками предполагает осуществление здесь таких операций:

– декомпозиция оперативных и стратегических целей деятельности фирмы;

² Международный Стандарт ISO 31000-2009. Риск-менеджмент. Принципы и руководства : дата введения 2009-11-15 : подгот. ISO Technical Management Board Working Group. URL: https://www.amu.kz/fotos-news/vstrecha_rectora_so_stud_31_oct/ISO%2031000-2009.pdf.

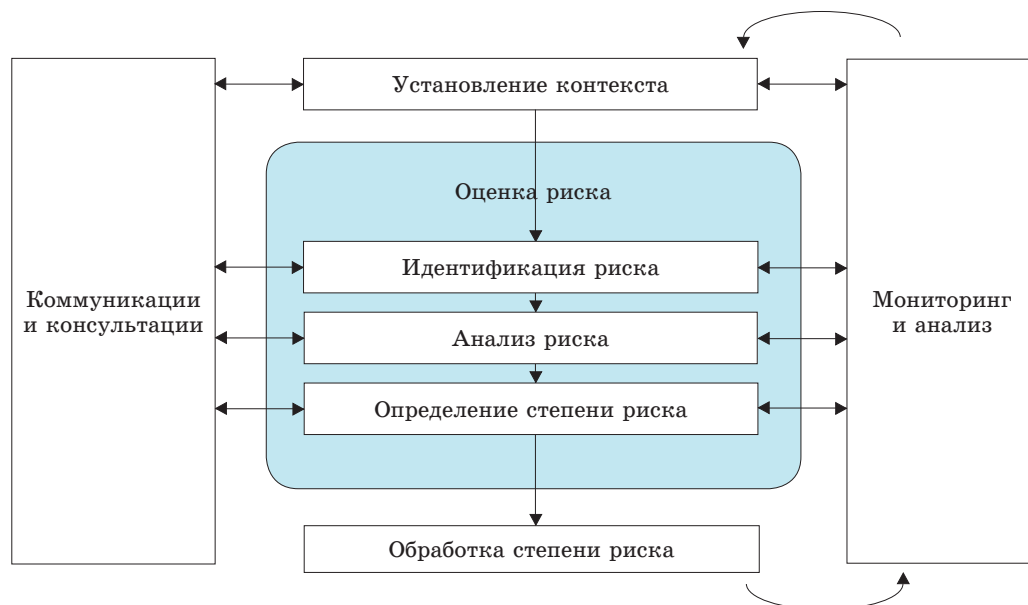


Рис. 1. Процесс риск-менеджмента

- соотнесение целей деятельности с уже имеющимися логистическими бизнес-процессами;
- определение внешних и внутренних, влияющих на достижение поставленных целей;
- корректировка стратегии/бизнес-целей;
- сравнение целевых показателей деятельности компании с имеющимися рисками для установления приемлемых границ рисков, границ допустимости целевых показателей [9].

Классификация рисков по степени их допустимости позволит логистическому менеджменту компании определить, какой уровень риска он может себе позволить в текущих условиях. В бизнес-практике по степени допустимости рисков их подразделяют на три группы:

1. Допустимый уровень риска. В случае реализации риска имеется угроза потери финансового результата операционной деятельности, которая меньше ожидаемой прибыли. При допустимом уровне риска экономическая целесообразность определенной операции (процесса) сохраняется.

2. Критический риск. Дальнейшее увеличение вероятности неблагоприятного развития событий приводит к тому, что величина потенциальных потерь компании достигает уровня полных издержек фирмы

3. Катастрофический риск — риск, когда потенциальные угрозы становятся сопоставимыми с величиной всех активов фирмы и даже начинают превышать их по величине) [10].

Идентификация рисков. Этот этап заключается в детальной характеристике всех обнаруженных рисков; определяются причины их возникновения; составляется реестр и карт каждого риска; проводится классификация рисков.

Существуют различные интерпретации, что собой представляет карта риска. В соответствии с одними источниками, карта рисков представляет собой их ранжирование в табличном виде по категориям «вероятность» и «величина потерь», также данный инструмент называют матрицей рисков, риск-профиль организа-

ции. В этом случае составление карт рисков представляет собой метод сбора информации о внешней и внутренней среде организации.

Альтернативным вариантом является представление карты риска как формы для сбора информации по конкретному риску. В таком случае составляются рискокарты на каждый риск, формируя базу данных по источникам риска и частоте реализации рискованных ситуаций, а также величине последствий.

Данный метод включает разработку форм рискокарт для идентификации и оценки различного рода рисков, что является функционалом риск-менеджера, а также заполнение этих форм работниками различных служб и подразделений. После фиксирования рискованных событий рискокарты поступают в службу управления рисками (или риск-менеджеру), где осуществляется их обработка.

Результаты обработки информации, содержащейся в рискокартах, предоставляются заинтересованным функциональным подразделениям для разработки или обоснования предложений по воздействию на рискованные ситуации. Аккумулируя предложения функциональных отделов и служб, подразделение риск-менеджмента разрабатывает систему мер и воздействий по управлению рисками и доводит ее до задействованных структурных блоков, которые, в свою очередь, знакомятся с программой нейтрализации и минимизации рисков и осуществляют запланированные действия в рамках ее реализации [5].

Анализ или оценка рисков. В рамках анализа по возможности определяются качественные и количественные характеристики риска с помощью построенных моделей на основе общепризнанных методов анализа, представленных в различных работах научного и прикладного характера, международных стандартах. Примером таких стандартов может быть уже упомянутый выше стандарт ISO 31000-2009, а также FERMA (стандарт, разработанный федерацией европейских ассоциаций риск-менеджеров), COSO ERM (стандарт управления рисками, предложенный Комитетом спонсорских организаций Комиссии Тредвея).

Для детальной оценки логистических рисков обоснованными следует считать такие экспертные методы, как метод мозгового штурма, метод «что, если», метод структурированного интервью. Эти методы особенно эффективны в рамках небольших торговых организаций, но потребуют наличия определенной квалификации у руководства фирмы в области риск-менеджмента.

В более крупных компаниях, указанные выше методы могут дополняться методом Дельфи (в котором в качестве экспертов при оценке логистических рисков могут привлекаться руководители функциональных подразделений, реализующих функции логистики).

Методы анализа причин и последствий, такие как РНА, галстук-бабочка, дерево отказов и дерево событий способны оценить различные виды логистических рисков, определить последствия рисков на уровне отдельных бизнес-процессов.

Расчет уровня логистического риска производится классическими методами, которые оценивают вероятность неблагоприятного развития событий и ожидаемый от этого ущерб. Если подсчет возможных убытков в логистике серьезных затруднений не вызывает и может быть осуществлен базовым математическим инструментарием, то для расчета вероятности желательное использование как статистических ретроспективных данных, так и методов учета факторов изменчивости внешней среды [11].

Учет воздействия внешней среды можно производить с помощью сценарных методов, либо с помощью эконометрических моделей (однако в данном случае необходима репрезентативная выборка, что ограничивает применимость и популярность данного метода на практике).

Чаще всего экономический эффект применяемых методов оценивается экспертным методом, что вносит высокую долю субъективности в конечную оценку. В условиях непрерывности функционирования логистических процессов ошибочный или неэффективный выбор инструментов минимизации риска может повлечь крупные убытки и даже штрафные санкции со стороны контрагентов.

Обработка рисков (воздействие на риск). На данном этапе, исходя из имеющихся возможностей или установленной базы методов воздействия на логистический риск предлагаются те или инструменты управления, проектируются и корректируются политики воздействия на риск.

Методы управления логистическими рисками аналогичны тем, что применяются для других видов угроз для организации. К основным методам можно отнести:

1. Уклонение от логистического риска. В логистике торговой организации это может быть отказ от сотрудничества с теми поставщиками, прочими организациями (транспортными, упаковочными, логистическими операторами), которые не обеспечивают своевременное и полное выполнение своих договорных обязательств. Кроме того, уклонение может заключаться и в отказе от сотрудничества с некоторыми клиентами, которые, либо, несвоевременно оплачивают поставленные товары, либо, сотрудничество с которыми при имеющемся соотношении «цена товара и логистические затраты» не позволяет достичь фирме определенных целей по рентабельности своего бизнеса.

2. Передача логистических рисков. Эта группа методов заключается в страховании некоторых видов логистических рисков (например, рисков, возникающих в процессе транспортировки товаров от поставщиков и в процессе хранения товаров на складе торговой организации). Кроме того, передача рисков может состоять в переключении всей ответственности за товар на поставщиков до момента его передачи на складе торговой организации.

3. Локализация рисков, предусматривающая поиск организацией новых, более ответственных и надежных поставщиков (транспортных организаций), передачу части своих логистических функций на аутсорсинг логистическим операторам (провайдерам). Передача этих операций на аутсорсинг позволит компании сконцентрироваться на основной торговой деятельности, перенесет часть рисков на логистических операторов (провайдеров), тем самым повысив устойчивость и конкурентоспособность компании [12].

4. Диссипация (рассеивание) рисков предполагает диверсификацию видов деятельности торговой организации, каналов закупки и распределения, распределение рисков среди звеньев логистической цепи, хеджирование (распределение риска во времени) [13]. Но этот метод управления рисками, особенно в части диверсификации видов деятельности (горизонтальной или вертикальной) потребует от компании существенных финансовых затрат. Здесь фирма должна соотнести потенциальные угрозы, затраты и выгоды для выбора такого метода риск-менеджмента.

5. Компенсация логистических рисков включающее в себя более детальное стратегическое и тактическое планирование закупочной и сбытовой деятельности торговой организации, подробный и периодический анализ конъюнктуры рынка, резервирование товарных запасов.

Контроль и мониторинг, который является составной частью всех этапов риск-менеджмента компании и являются неотъемлемой его частью, обеспечивающие непрерывность процесса управления. В рамках данного этапа на основе отслеживания важнейших стандартов качества логистического обслуживания и эффективности системы управления логистическими рисками осуществляется сбор информации и составление отчетности для дальнейшего изменения параметров логистической деятельности фирмы.

Список использованной литературы

1. Мокейчев Е.В. Три характеристики успешной организации / Е.В. Мокейчев, Е.А. Конников. — Казань : Бук, 2016. — 96 с.
2. Асват Д. Риск-менеджмент. Принципы и методики / Д. Асват. — Москва : Диалектика-Вильямс, 2020. — 496 с.
3. Хунли Го. Место логистических рисков в общей структуре предпринимательских рисков предприятия / Го. Хунли, Т.Т. Ценина // Вестник факультета управления СПб-ГЭУ. — 2018. — № 3. — С. 298–302.
4. Уколов А.И. Оценка рисков / А.И. Уколов. — Москва ; Берлин : Директ-Медиа, 2018. — 318 с.
5. Сигитова М.А. Картографирование логистических рисков при формировании информационной базы риск-менеджмента / М.А. Сигитова, П.А. Аникина. — DOI 10.24412/2304-6139-2020-10796 // Вестник Академии знаний. — 2020. — № 41 (6). — С. 236–242.
6. Андреев В.Д. Основы интегрированного риск-ориентированного внутреннего контроля и аудита хозяйствующих субъектов / В.Д. Андреев. — Москва : Магистр, 2019. — 365 с.
7. Сток Дж.Р. Стратегическое управление логистикой : пер. с англ. / Дж.Р. Сток, Д.М. Ламберт. — Москва : ИНФРА-М, 2005. — 797 с.
8. Одинцова Т.Н. Управление рисками в логистических процессах цепей поставок / Т.Н. Одинцова, И.Ю. Ягузинская // Логистические системы в глобальной экономике : материалы X Междунар. науч.-практ. конф., Красноярск, 30-31 марта 2020 г. — Красноярск, 2020. — С. 219–223.
9. Прасолов В.И. К вопросу оценки логистических рисков / В.И. Прасолов // Вестник Академии знаний. — 2020. — № 3 (38). — С. 230–233.
10. Хитрова Т.И. Моделирование логистической системы с «опережающим заказом» / Т.И. Хитрова, Е.В. Гаврищук. — DOI 10.17150/2500-2759.2016.26(4).670-675 // Известия Байкальского государственного университета. — 2016. — Т. 26, № 4. — С. 670–675.
11. Колодин В.С. Логистические факторы, влияющие на развитие российской розничной торговли / В.С. Колодин, Я.М. Быстрицкая. — DOI 10.17150/1993-3541.2015.25(1).95-102 // Известия Иркутской государственной экономической академии. — 2015. — Т. 25, № 1. — С. 95–102.
12. Казарина Л.А. Аутсорсинг функций как инструмент повышения конкурентоспособности фирмы / Л.А. Казарина — DOI 10.17150/2411-6262.2018.9(1).9 // Baikal Research Journal. — 2018. — Т. 9, № 1. — URL: <http://brj-bguerp.ru/reader/article.aspx?id=22012>.
13. Новикова Н.Г. Проблемы управления ассортиментом в розничной торговле в контексте особенностей условий конкуренции в посткризисный период / Н.Г. Новикова. — DOI 10.17150/2500-2759.2018.28(2).257-265 // Известия Байкальского государственного университета. — 2018. — Т. 28, № 2. — С. 257–265.

Информация об авторах

Холмовский Станислав Геннадьевич — кандидат экономических наук, доцент, кафедра менеджмента, маркетинга и сервиса, Байкальский государственный университет, г. Иркутск, Российская Федерация, e-mail: staskhol@mail.ru.

Свежинцева Ангелина Сергеевна — магистрант, кафедра менеджмента, маркетинга и сервиса, Байкальский государственный университет, г. Иркутск, Российская Федерация, e-mail: angelinasvezhinceva@mail.ru.

Authors

Stanislav G. Kholmovsky — PhD in Economics, Associate Professor, Department of Management, Marketing and Service, Baikal State University, Irkutsk, Russian Federation, e-mail: staskhol@mail.ru.

Angelina S. Svezhintseva — Master's Degree Student, Department of Management, Marketing and Service, Baikal State University, Irkutsk, Russian Federation, e-mail: angelinasvezhinceva@mail.ru.

Для цитирования

Холмовский С.Г. Управление рисками в логистической деятельности торговой компании / С.Г. Холмовский, А.С. Свежинцева. — DOI 10.17150/2411-6262.2021.12(3).4 // *Baikal Research Journal*. — 2021. — Т. 12, № 3.

For Citation

Kholmovsky S.G., Svezhintseva A.S. Risk Management in Logistic Activities of a Trading Company. *Baikal Research Journal*, 2021, vol. 12, no. 3. DOI: 10.17150/2411-6262.2021.12(3).4. (In Russian).