

УДК 338.14

Ганина Юлия Сергеевна  
Омский государственный университет путей сообщения  
Магистрант кафедры «Экономика транспорта, логистика и управление  
качеством»  
julie\_g00@mail.ru  
Куршакова Наталья Борисовна  
Доктор экономических наук, доцент  
Омский государственный университет путей сообщения  
Профессор кафедры «Экономика транспорта, логистика и управление  
качеством».  
nbk2004@mail.ru

**МЕТОДИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ РАЗРАБОТКИ МЕХАНИЗМА  
УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ ЛОГИСТИЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ  
ПРОИЗВОДСТВЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ  
METHODOLOGICAL FOUNDATIONS FOR THE DEVELOPMENT  
OF A MECHANISM FOR MANAGING RISKS IN THE  
LOGISTICS ACTIVITIES OF A MANUFACTURING ENTERPRISE**

**Аннотация:** В статье систематизированы подходы к управлению логистическими рисками, сложившиеся на данный момент, и предложен методический подход к разработке механизма управления рисками с учетом операционной деятельности производственного предприятия. В качестве объекта исследования выбрано управление рисками производственного предприятия, предмета – методы и механизм управления рисками операционного направления логистической деятельности. Предложенный механизм управления рисками логистической деятельности позволит сотрудникам производственного предприятия идентифицировать, анализировать, оценивать риски в соответствии с операционной деятельностью предприятия и принимать обоснованные решения по их минимизации или устранению в будущем. Одним из ключевых элементов разработанного механизма является применение реестра рисков, направленного на систематизацию, учет и анализ информации об идентифицированных рисках в удобном для восприятия формате в рамках управления процессом.

**Ключевые слова:** логистические риски, управление рисками, механизм управления логистическими рисками, логистические операции, методы управления логистическими рисками.

**Abstract:** The article systematizes the current approaches to logistics risk management and proposes a methodological approach to the development of risk management mechanism taking into account the operational activity of the production enterprise. The object of the study is risk management of the production enterprise, the subject is methods and mechanism of risk management of the operational direction of logistics activity. The proposed mechanism of logistics activity risk management will allow employees of the production enterprise to identify, analyze, evaluate risks in accordance with the operational activity of the enterprise and make informed decisions on their minimization or elimination in the future. One of the key elements of the developed mechanism is the application of the risk register aimed at systematization, accounting and analysis of information on identified risks in an easy-to-understand format within the process management.

**Keywords:** Logistics risks, risk management, logistics risk management mechanism, logistics operations, logistics risk management methods.

### **Введение**

В условиях современной экономики управление логистическими рисками в сфере транспортной деятельности производственного предприятия играет ключевую роль в обеспечении эффективности и надежности поставок готовой продукции потребителю. Потенциальные последствия рисков могут иметь как незначительное, так и значительное воздействие на деятельность предприятия в целом. Это подчеркивает необходимость более детального изучения методов управления рисками, предлагаемых ведущими отечественными учеными, и разработке формализованного механизма, позволяющего управлять рисками.

### **Методология исследования**

Цель выполненного исследования состояла в том, чтобы систематизировать методические подходы к управлению логистическими рисками, обосновать и определить порядок разработки организационно-методического механизма по управлению ими.

Для её достижения решались следующие три задачи: рассмотрены подходы к управлению рисками с позиций различных авторов; сформирована матрица управления логистическими рисками с разграничением методов в зависимости от вероятности возникновения рисков и их тяжести последствий; составлена схема разработки механизма управления логистическими рисками, определены формы документирования результатов процесса управления рисками.

В качестве объекта исследования выбрано управление рисками производственного предприятия, предмета – методы и механизм управления рисками операционного направления логистической деятельности.

В процессе исследования были использованы следующие методы – сбор и обработка вторичной информации, метод анализа и синтеза, метод систематизации, метод обобщения, метод сравнения, метод индукции и дедукции.

### **Результаты исследования**

Вопросам классификации методов управления рисками, в частности, логистическими рисками, посвятили свои работы такие авторы, как Г. Г. Левкин, Н.Б. Куршакова, В.И. Погостнова, О.В. Виноградская, С.Г. Холмовский, А.С. Свежинцева и др. Авторы В. И. Погостнова и О. В. Виноградская к основным методам управления логистическими рисками (далее – УпрЛР) относят [1]: диверсификацию, передачу риска, лимитирование, страхование, устранение риска. С. Г. Холмовский и А. С. Свежинцева считают, что методы для УпрЛР аналогичны применяемым методам управления другими видами рисков и включают [2]: уклонение от логистического риска, передача логистических рисков, локализация рисков, диссипация (рассеивание) рисков, компенсация логистических рисков. Г. Г. Левкин и Н. Б. Куршакова предлагают использовать на практике методы предупреждения и снижения уровня рисков, которые включают в себя диверсификацию, страхование, резервирование или поглощение (принятие рисков на себя), избегание (отказ от деятельности, связанной с риском), диссипацию риска и лимитирование, – методы, которые находятся в тесной связи с рассмотренными выше [3]. По мнению Е. Ю. Титовой, методы УпрЛР следует разделить на четыре группы: 1) объективные, основанные на анализе статистических показателей, 2) субъективные, в основе которых экспертные оценки), 3) качественные, к которым относятся методы оценки уместности затрат и сопоставления), 4) количественные методы – анализ чувствительности, анализ вариации, метод расчета критических точек и экономико-математическая оценка [4].

Обзор подходов к управлению логистическими рисками при решении первой задачи позволил выделить наиболее распространенные методы: уклонение от логистического риска, страхование, устранение, диссипация, локализация, диверсификация, принятие и передача логистического риска.

Далее уже в ходе работы над второй задачей исследования данные методы были разграничены в соответствии с их влиянием и вероятностью возникновения, что позволило составить матрицу управления логистическими рисками (таблица 1).

Таблица 1 Матрица управления логистическими рисками

Вероятность возникновения Тяжесть последствий	Высокая	Средняя	Низкая
Значительная	страхование; уклонение от риска; локализация; диссипация	передача риска; страхование; диссипация	страхование; диссипация; локализация; устранение риска
Существенная	диверсифика- ция; передача риска; страхование	диверсифика- ция; передача риска; локализация; страхование	локализация; передача риска; устранение риска
Незначительная	диссипация; локализация; диверсификация	принятие риска; локализация	принятие риска; локализация; диссипация

Следует отметить, что на практике при классификации методов управления рисками в зависимости от тяжести последствий, как правило, выделяют три категории риска: значительный, существенный и незначительный. Значительные риски характеризуются наиболее серьезными последствиями, способными нанести значительный ущерб деятельности предприятия. Существенные риски также могут иметь серьезные последствия, но их воздействие не столь разрушительно, как у значительных. Незначительные риски обычно имеют малозначительное влияние на деятельность предприятия и могут быть легко управляемы.

На основании результатов, полученных в ходе выполнения первых двух задач исследования, было сделано заключение, что для эффективного УпрЛР в транспортной деятельности производственного предприятия необходимо использовать комплексный подход, включающий использование нескольких методов. Выбор того или иного метода нужно проводить с учетом вероятности возникновения риска и степени тяжести последствий, это в итоге даст возможность не только систематизировать риски, но и определить направления для их минимизации и принять обоснованные управленческие решения.

При решении третьей задачи исследования отталкивались из сути формирования механизма УпрЛР, которая по мнению Борисова А. А. «сводится как минимум, к минимизации влияния рисков на деятельность предприятия, и как максимум, исключению потенциального риска» [5]. Исходя из этого,

была сформулирована стратегическая цель УпрЛР – обеспечение стабильности производственного предприятия и успешного выполнения логистических операций путем создания эффективного механизма УпрЛР, общая схема которого представлена на рисунке 1.

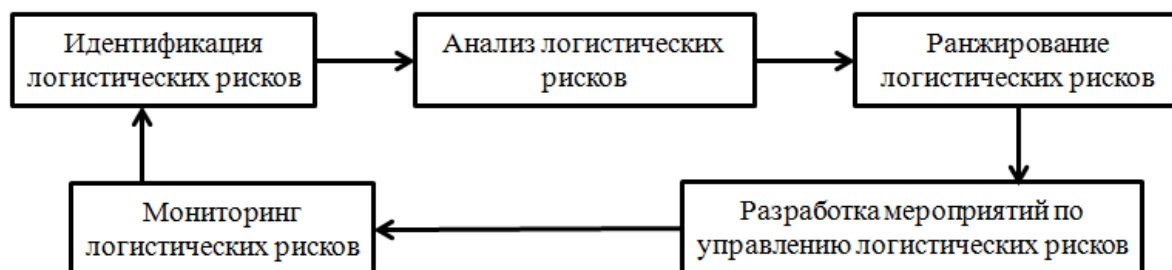


Рисунок 1 Схема разработки механизма УпрЛР

Раскроем содержание каждого из этих этапов.

Этап 1. Как уже было отмечено, при выполнении логистических операций возникают определенные риски. В связи с этим, необходимым этапом разработки механизма является идентификация возможных логистических рисков (далее – ЛР), заключающаяся в анализе текущих логистических процессов и детальной характеристике обнаруженных рисков по каждой логистической операции, которые могут повлиять на выполнение поставок и эффективность логистической цепочки. По мнению Избицкой Ю. С., Судницыной Е. С., Петреновой О. В. именно на этом этапе «создается информационная база для реализации дальнейшего процесса управления рисками» [6].

Примерная форма для идентификации рисков производственного предприятия представлена в таблице 2.

Таблица 2 Форма для идентификации ЛР

Процесс	Логистические операции	Описание риска
Управление закупками	Мониторинг и оценка поставщиков	
	Осуществление закупок	
Производство продукции	Планирование производства	
	Изготовление продукции	
	Хранение готовой продукции	
Управление отгрузками готовой продукции	Погрузочно-разгрузные работы	
	Транспортировка продукции	

Этап 2. После выявления рисков, присущих каждой логистической операции, необходимо провести их анализ, определить возможные последствия от их реализации, выбрать эффективные методы управления, способствующие



Этап 4. Когда решение о том, каким образом будет устроено управление идентифицированными рисками в логистической деятельности предприятия, принято, следует разработать мероприятия по снижению воздействия рисков и составить план их реализации. Согласно ГОСТ Р ИСО 31000–2019 «Менеджмент риска. Принципы и руководство» «планы мероприятий следует разрабатывать совместно с заинтересованными сторонами, в первую очередь, наиболее значимыми для деятельности предприятия» [9]. В качестве инструмента мониторинга реализации плана можно использовать процесс внутреннего аудита, закладывая расходы, необходимые на реализацию плана. Разработанные мероприятия по снижению рисков и лица, ответственные за выполнение каждого мероприятия, вносятся в реестр рисков (таблица 4).

Форма плана мероприятий по управлению рисками включает описание рисков, мероприятия по снижению рисков, исполнителей, ресурсы, срок выполнения и ожидаемые результаты.

Этап 5. После принятия необходимых мер по управлению рисками, важнейшим аспектом функционирования механизма управления рисками является проведения систематического мониторинга с целью определения статуса рисков (реализован / не реализован), пересмотра существующих рисков и выявления новых. Как правило, мониторинг следует проводить с установленной периодичностью, например, не менее, чем два раза в год.

Результаты данного этапа документируются в карте мониторинга, примерная форма которой представлена в таблице 5.

Таблица 5 Форма карты мониторинга ЛР

Процесс	Риск	Статус риска	Переоценка существующих рисков	Выявление новых рисков

Следует отметить, что «данный этап реализует обратную связь в системе управления рисками» [10]. Осуществление регулярного мониторинга рисков проводится открытым для различных управленческих уровней способом, чтобы сотрудники имели возможность знать о тенденциях для своевременного реагирования.

### Обсуждение результатов

Практическая значимость результатов исследования заключается в том, что обоснованный и рекомендованный механизм управления рисками логистической деятельности позволит сотрудникам производственного

предприятия идентифицировать, анализировать, оценивать риски в соответствии с операционной деятельностью предприятия и принимать обоснованные решения по их минимизации или устранению в будущем. Кроме того, ценность предложенного подхода состоит в документировании результатов каждого этапа с использованием специальных форм для обеспечения прозрачности и контроля процесса управления рисками. Одним из ключевых элементов разработанного механизма является применение реестра рисков, направленного на систематизацию, учет и анализ информации об идентифицированных рисках в удобном для восприятия формате в рамках управления процессом. Польза от составления и внедрения реестра риска заключается в том, что для каждого опасного события заранее определяются действия, которые позволяют в максимально короткие сроки восстановить работу предприятия; возможно эффективно распределить ресурсы, позволяющее снизить объем совокупных инвестиций в основной и оборотный капитал и оптимизировать распределение капитала; можно выполнить идентификацию благоприятных событий и возможностей быстрой и эффективной реализации возникающих преимуществ; возможно спрогнозировать неблагоприятные события и предусмотреть мероприятия, снижающие их последствия, а также спланировать необходимые затраты на их реализацию. Кроме того, реестр рисков обеспечивает прозрачность отчетности, ее достоверность, своевременность отражения наиболее важных аспектов деятельности предприятия, а также соответствие законодательным и обязательным требованиям и идентификацию риска на несоответствие этим требованиям.

### **Заключение**

Таким образом, в ходе исследования предложен методический подход к разработке механизма управления логистическими рисками на производственном предприятии, включающий последовательность этапов: идентификация, анализ, ранжирование рисков, разработка мероприятий по управлению рисками и мониторинг. Направлением дальнейших исследований будет являться практическое применение данного подхода в деятельности производственного предприятия и разработка документированной процедуры по управлению рисками с применением основных аспектов риск-менеджмента.

### **Библиографический список**

1. Погостнова, Т. С. Управление логистическими рисками / В.И. Погостнова, О.В. Виноградская // Качество в производственных и социально-экономических системах. Курск: Закрытое акционерное общество «Университетская книга», 2018. С. 158-161.
2. Холмовский, С. Г. Управление рисками в логистической деятельности торговой компании / С. Г. Холмовский, А.С. Свежинцева // *Baikal Research Journal*. 2021. Т. 12, №3. 9 с.



3. Левкин, Г. Г. Контроллинг и управление логистическими рисками: учебное пособие / Г. Г. Левкин, Н. Б. Куршакова. 4-е изд., испр. и доп. Москва ; Берлин : Директ-Медиа, 2018. 200 с.
4. Титова, Е. Ю. Система управления логистическими рисками промышленного предприятия / Е.Ю. Титова // Актуальные проблемы авиации и космонавтики. 2017. Т. 3, № 13. С. 673-675.
5. Борисов, А. А. Методология управления рисками в транспортно-логистической компании / А.А. Борисов // Энигма. 2021. № 30. С. 20-27.
6. Избицкая, Ю. С. Разработка стратегии управления рисками в строительстве на примере Керченского моста / Ю.С. Избицкая, Е.С. Судницына, О.В. Петренева // Современные технологии в строительстве. Теория и практика. 2018. Т. 1. С. 402-410.
7. Одинцова, М. А. Методика управления рисками для малого и среднего бизнеса / М.А. Одинцова // Экономический журнал. 2014. № 3 (35). С. 38-47.
8. ГОСТ Р 51901.21-2012 Менеджмент риска. Реестр риска. Общие положения.
9. ГОСТ Р ИСО 31000-2019 Менеджмент риска. Принципы и руководство.
10. Никаноров, П. А. Управление рисками в менеджменте качества: учебник / П.А. Никаноров. СПб.: Изд-во Университета при МПА ЕврАзЭС, 2019. 188 с.