

УДК 658.05

ЦИФРОВАЯ ТРАНСФОРМАЦИЯ ПУТЕЙ ПОВЫШЕНИЯ  
ЭФФЕКТИВНОСТИ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ  
ЛОГИСТИЧЕСКИМИ РИСКАМИ  
DIGITAL TRANSFORMATION OF WAYS TO INCREASE THE  
EFFICIENCY OF THE LOGISTICS RISK MANAGEMENT SYSTEM

Паращенко Е.И., Журбенко Е.В.

Научный руководитель – Ивуть Р.Б., д.э.н., профессор  
Белорусский национальный технический университет,  
г.Минск, Беларусь

E. Parashchenko, E. Zhurbenko

Supervisor – Ivut R., Doctor of economic sciences, Professor  
Belarusian national technical university, Minsk, Belarus

*Аннотация. В статье исследованы пути повышения  
эффективности системы управления логистическими рисками за  
счет ее цифровой трансформации*

*Abstract. The article explores ways to improve the efficiency of the  
logistics risk management system through its digital transformation..*

*Ключевые слова: логистика, риски, цифровизация*

*Key words: logistics, risks, digitalization*

**Введение.**

Осознание значимости и углубление роли риск-менеджмента как составной части и особого феномена практики хозяйствования активизировало исследовательский интерес к данной проблеме, что нашло выражение в большом количестве публикаций, отражающих прикладные вопросы управления риском на уровне предприятий. Их критический анализ позволяет сделать вывод об отсутствии глубоко проработанного теоретического базиса, необходимого для обоснования единого подхода к пониманию сущностных свойств, функционального статуса риск-менеджмента в системе управления, его целевой нагрузки и решаемых в процессе деятельности задач.

**Основная часть.**

Многоаспектность и сложность риска как управленческой категории определяется его объективно-субъективной природой, которая находит выражение в диалектическом единстве множества

понятийных компонентов: рискообразующие факторы – рисковая ситуация – рисковое событие – результат и последствия риска. Соответственно, процесс управления риском опирается на процедуру выяснения возможных к осуществлению рискованных событий, которые подлежат глубокому детальному анализу на предмет образующих их факторов, характера предполагаемой активизации, ее результатов и последствий. «С точки зрения управленческой функции необходимость проведения этих операций отвечает главной цели риск-менеджмента – предотвратить наступление либо уменьшить негативные проявления рискованного события, целенаправленно воздействуя на источники, среду, результаты и последствия его наступления» [1].

Стоит отметить, что «риски являются неотъемлемой составляющей бизнеса. Каждая организация должна осуществлять управление рисками для создания стоимости товара. В современных условиях белорусской экономики умение правильного оценивания возникающих рисков, а также эффективное управление ими приобретает особое значение» [2].

Существует несколько подходов к определению риска:

- 1) риск как возможность отклонения от поставленной цели в процессе деятельности;
- 2) риск как вероятность наступления потерь целевых показателей деятельности (прибыли, дохода и т. п.);
- 3) риск как деятельность в условиях неопределенности.

Несмотря на несовершенство и спорный характер разных точек зрения, все они указывают на то, что возникновение риска связано с ценностным отношением субъекта к окружающему миру. Определять присутствие риска начинают только тогда, когда обладают какой-либо ценностью или преследуют её достижения, как результат деятельности. И утрата этой ценности нежелательна или даже губительна.

Каждый субъект реализует свои собственные интересы на рынке. В соответствии с ними определяет цели своей деятельности и выбирает способы достижения этих целей. Однако постоянное изменение среды может противодействовать эффективной реализации целей. Одновременно действия самого субъекта могут противоречить интересам других субъектов. Свойство среды сопротивляться и противодействовать реализации целей, интересов

других субъектов характеризует её опасность. То есть способность при определённых обстоятельствах нанести вред предпринимаемым действиям субъектов и результатам этих действий.

Возникновению риска всегда сопутствует «сочетание трех необходимых, объективно складывающихся условий:

- опасности как формы выражения противоречий, которые предопределяют возможные негативные воздействия среды;
- целесообразной активности субъекта, в которой возникшие противоречия находят свое разрешение;
- ценности, которая может быть частично или полностью утрачена (не получена) субъектом в процессе активности» [1].

В общем случае под риском понимают «возможность наступления неблагоприятного события, влекущего за собой различного рода потери» [3, с. 87].

Н. П. Любушин определяет риск как «вероятность того, что предприниматель понесет потери в виде дополнительных расходов сверх предусмотренных прогнозом, программой его действий либо получит доходы ниже тех, на которые он рассчитывал» [4, с. 284].

Как утверждает профессор И. Я. Лукасевич, «риск в предпринимательской деятельности – это вероятность (угроза) потери предприятием части своих ресурсов, недополучения доходов или появления дополнительных расходов в результате осуществления определенной производственной и финансовой деятельности» [3, с.114].

Данное определение дает более полное представление о том, что же такое предпринимательский риск.

«Риск может ассоциироваться с некоторым уровнем финансовых потерь, выражающихся:

- в возможности не достичь поставленных целей;
- в неопределённости прогнозируемых результатов;
- в субъективности оценок» [2, с.131].

В абсолютном выражении риск может определяться величиной возможных потерь в материально-вещественном или стоимостном (денежном) выражении.

В относительном выражении риск определяется как величина возможных потерь, отнесенная к некоторой базе, в виде которой наиболее удобно принимать имущественное состояние предприятия,

общие расходы ресурсов на данный вид предпринимательской деятельности, либо ожидаемый доход (прибыль).

В основе оптимизации системы управления рисками лежат целенаправленный поиск и организация работы по снижению степени риска. В процессе оптимизации системы управления рисками предприятия можно выделить стратегию и тактику. Под стратегией оптимизации системы управления рисками понимается направление и способ использования средств для достижения поставленной цели. В свою очередь, тактика оптимизации системы управления рисками представляет собой конкретные методы и приемы для достижения поставленной цели в конкретных условиях.

В сложившихся условиях крайне важными факторами повышения прибыльности и успешной конкурентной борьбы становятся стандартизация и автоматизация отраслевых бизнес-процессов и процедур, сокращение затрат на их обслуживание, рост оперативности управления. Для этого необходимо, внедрение системы автоматизации работы для оптимизации системы управления рисками.

Модуль автоматизации работы службы управления рисками, входящий в состав комплексного решения ИСКРА, предоставляет собой «набор эффективных решений по автоматизации задач интегрированного управления рисками организации (ERM). Модуль «Риск-менеджмент» позволяет обеспечить отслеживание, контроль и принятие решений не только в отношении финансовых, но и стратегических, операционных, проектных рисков, существующих для конкретной организации и в конкретных ситуациях» [6].

Кроме своей основной функции, модуль способен охватить или дополнить следующую деятельность:

- контроль соблюдения требований системы экологического менеджмента (по ISO 14001);
- контроль соблюдения требований системы управления охраной труда и производственной безопасностью.

Для целей оповещения ответственных сотрудников и для увязки управленческих решений и поручений по рискам с рабочими документами организации, ИСКРА может быть интегрирована с существующими в организации системами документооборота.

Оценка результатов работы с рисками и их увязка с системами оценки персонала также обеспечивает своевременное принятие

правильных мотивационных и кадровых решений.

«Методология ИСКРА основана на передовых стандартах и общепризнанных методиках в области риск-менеджмента, главным образом: ISO 31000, COSO ERM, COSO IC, FERMA. Привязку стандартов к реальным задачам обеспечивают собственные «ноу-хау», наработанные специалистами-практиками и отраженные в системе» [6].

Решение обеспечивает:

- учет выявляемых рисков по всей организации;
- анализ и оценку рисков, их ранжирование с учетом важности рисков (по рейтингам);
- выработку стратегий реагирования;
- назначение мероприятий, контроль хода и результативности их выполнения;
- отчетность перед различными уровнями руководства, включая подразделения службы риск-менеджмента, исполнительное руководство, отдельных риск-менеджеров.

Работа модуля требует принятия в организации определенной методологии, которая затем составляет основу системы риск-менеджмента организации.

Необходимо выработать и утвердить внутренние политики, стандарты и регламенты организации в области рисков.

Организация процесса риск-менеджмента. На первоначальном этапе ИСКРА позволяет зафиксировать текущую структуру бизнес-процессов организации, определить их владельцев, разработать шкалу оценки, ранжирования и приоритизации рисков, уровни ответственности - в разных видах группировок. Также в систему вводятся критерии измерения результативности процесса управления рисками как по отдельным бизнес-единицам, так и на уровне всей группы компаний (агрегация от деталей к общему). Система позволяет формировать «библиотеки» типовых рисков для обучения и обмена знаниями.

Идентификация и оценка рисков. «На данном этапе проводятся: поиск и учет рисков – ввод карточек «локализованных рисков» (реальных), их нумерация (кодировка) и определение ответственных. Проводится увязка взаимовлияния разных рисков друг на друга, увязка последствий влияния риска на ключевые бизнес-показатели и стратегические цели, разграничение доступа к разным рискам, и

другие сопутствующие мероприятия. При ранжировании рисков определяются их рейтинги и исходные оценки вероятности и воздействия, суммы ожидаемого воздействия по риску (в денежном измерении)» [2].

Выработка ответов на риски. В зависимости от уровня (рейтингов) рисков, их особенностей, определяются риск-аппетиты, выбираются ответы на риск с учетом оценок всего портфеля рисков и возможных сценариев реагирования.

Мероприятия и контрольные процедуры. По каждому риску назначаются ответственные риск-менеджеры. Разрабатываются и проверяются на достаточность и эффективность меры работы с рисками, проводится учет и контроль выполнения конкретных процедур контроля или разовых мероприятий, включая оценки затрат, сроков, ожидаемых результатов и мер финансового контроля.

Оценка остаточных рисков. С учетом выполнения разработанных мер, их результативности, проводится оценка снижения рисков, достижения экономического эффекта принятия мер и снижения общего портфеля рисков.

Отчетность по рискам. По результатам работы с рисками на всех этапах модуль помогает сформировать различные виды отчетов по целому набору критериев – как для руководства организации, так и для отдельных риск-менеджеров, и для Совета директоров.

Использование результатов риск-менеджмента в других процессах. Данные, содержащиеся в модуле «Риск-менеджмент» ИСКРА, помогают увязать результаты риск-менеджмента и с оценкой эффективности деятельности различных подразделений для целей мотивации, вознаграждения, кадровых решений, для целей совершенствования бизнес-процессов и многих других.

### **Заключение.**

Таким образом, «использование системы дает весомые преимущества перед традиционным (неавтоматизированным) подходом и другими распространенными решениям:

- повышение контролируемости и управляемости внутренних процессов и, особенно - рисков организации;
- снижение угроз и уменьшение влияния факторов неопределенности;
- воспитание у сотрудников навыка не повторять свои или чужие ошибки;

- повышение прозрачности и связи вознаграждений с общими результатами деятельности;
- увеличение результативности работы служб внутреннего контроля, аудита и управления рисками;
- повышение ответственности руководителей и сотрудников за качество данных, а проверяющих – за анализ и выводы;
- сокращение времени, затрат и издержек на контрольную деятельность и коммуникации» [6].

Для минимизации рисков «в деятельности предприятий целесообразно внедрение автоматизированной системы (ERM)» [6]. Модуль «Риск-менеджмент». На основании данных о рисках и результатов работы с ними руководство сможет осуществлять как планирование и анализ деятельности внутренних контролеров, внутренних аудиторов организации, различных уровней ее руководства, а также, и принимать адекватные стратегические решения.

#### Литература

1. Бадалова, А.Г. Управление рисками деятельности предприятия: Учебное пособие / А.Г. Бадалова, А.В. Пантелеев. - М.: Вузовская книга, 2015. - 234 с.
2. Балабанов, И.Т. Риск-менеджмент / И.Т. Балабанов. – М.: Финансы и статистика, 2016. – 712 с.
3. Барикаев, Е.Н. Управление предпринимательскими рисками в системе экономической безопасности. Теоретический аспект: Монография / Е.Н. Барикаев, Н.Д. Эриашвили. - М.: ЮНИТИ, 2015. - 159 с.
4. Бартон, Л., Комплексный подход к риск-менеджменту: стоит ли этим заниматься / Л. Бартон, Г. Шенкир, Л. Уокер. – М.: Изд. дом «Вильямс», 2013. – 512 с.
5. Градов, А. П. Стратегия и тактика антикризисного управления фирмой/ А. П. Градов. – Спб.: Специальная литература. – 2016. – 510с.
6. Риск-менеджмент [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://arqatech.com/ru/products/quik/capabilities/core-functionality/risq-server/>. Дата обращения: 21.11.2021.

Представлено 21.11.2021