

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«Тольяттинский государственный университет»

Институт финансов, экономики и управления  
(наименование института полностью)

---

Департамент бакалавриата (экономических и управленческих программ)  
(наименование)

---

38.03.02 Менеджмент

---

(код и наименование направления подготовки, специальности)

---

«Логистика и управление цепями поставок»

---

(направленность (профиль)/специализация)

## **ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА (БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА)**

на тему Совершенствование системы управления логистическими рисками (на примере ООО ТК «Феникс»)

Студент

Е.А. Бабакова

---

(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель

канд. экон. наук, Н.В. Зубкова

---

(ученая степень, звание, И.О. Фамилия)

Тольятти 2020

## Аннотация

Тема выпускной квалификационной работы «Совершенствование системы управления логистическими рисками (на примере ООО ТК «Феникс»)».

Бакалаврская работа состоит из оглавления, введения, трех глав, каждая с двумя параграфами, заключения, списка используемой литературы и используемых источников.

Во введении обоснована актуальность темы исследования, цель и задачи исследования.

В первой главе «Теоретические основы системы управления логистическими рисками» рассмотрено понятие системы управления рисками, классификация рисков, показатели и методы оценки логистических рисков.

Вторая глава «Анализ системы управления логистическими рисками на предприятии ООО ТК «Феникс» посвящена организационно-экономической характеристике предприятия и оценке логистических рисков.

Третья глава «Совершенствование системы управления логистическими рисками на предприятии ООО ТК «Феникс» содержит разработку мероприятий по совершенствованию системы управления логистическими рисками на предприятии ООО ТК «Феникс» и оценку экономической эффективности от предлагаемых мероприятий.

В заключении приведены основные выводы, полученные в результате данного исследования.

Бакалаврская работа включает в себя список используемой литературы, состоящий из 23 источников, семь рисунков, пять таблиц, одно приложение на двух страницах. Общий объем работы составляет 68 страниц.

## Содержание

Введение.....	4
1 Теоретические основы системы управления логистическими рисками .....	7
1.1 Понятие системы управления рисками и их классификация .....	7
1.2 Показатели и методы оценки логистических рисков.....	13
2 Анализ системы управления логистическими рисками на предприятии ООО ТК «Феникс».....	20
2.1 Организационно-экономическая характеристика предприятия ООО ТК «Феникс».....	20
2.2 Оценка логистических рисков на предприятии ООО ТК «Феникс».....	27
3 Совершенствование системы управления логистическими рисками на предприятии ООО ТК «Феникс».....	47
3.1 Разработка мероприятий по совершенствованию системы управления логистическими рисками на предприятии ООО ТК «Феникс»... ..	47
3.2 Оценка экономической эффективности от предлагаемых мероприятий на предприятии ООО ТК «Феникс» .....	55
Заключение .....	59
Список используемой литературы .....	62
Приложение А .....	64

## Введение

В наши дни значение понятия «риск» последовательно возрастает, и оно само становится все более заметным. Люди очень часто сталкиваются с ним, не осознавая этого. Известно, что каждое принятое решение несет в себе меньшую или большую опасность. Кроме того, не существует единого способа или схемы поведения, позволяющего справиться с ним из-за различных источников происхождения, часто зависящих от внешних факторов, на которые невозможно повлиять.

В настоящее время на мировых рынках конкуренция становится все сильнее. Следовательно, производственные мощности должны стремиться сделать свои продукты и услуги более привлекательными, а операции более эффективными и конкурентоспособными. Преимущества, которые могут быть получены при углубленном анализе рисков, могут оказаться намного выше, чем связанные с этим процессом расходы. Этот аспект вызывает все более широкое изучение логистических цепочек компаний в аспекте потенциальных рисков, которые могут возникнуть на их отдельных этапах. Этими рисками следует адекватно управлять, чтобы они не сказывались негативно на функционировании предприятий.

Поэтому главными задачами управления рисками становится выявление факторов, несущих появление рисковых ситуаций, оценка выявленных рисков и применение современных методов для минимизации рисков. Формирование системы управления рисками способствует более эффективному комплексному воздействию на риски и управлению ими.

Исследование теории и специфики особенностей управления рисками проводится как зарубежными, так и отечественными учеными, такими как М. Круи (Michel Crouhy), Е. Ильин, Т. Г. Гурнович, Е. А. Остапенко, С. А. Молчаненко, К. В. Балдин, С. Н. Воробьев и другие.

Объектом исследования является ООО ТК «Феникс».

Предметом исследования является система управления логистическими рисками на предприятии ООО ТК «Феникс».

Основной целью данной исследовательской работы является разработка связанных с риском теоретических и практических аспектов в системе управления логистическими рисками.

Для достижения поставленной цели необходимо решить ряд определенных задач:

- дать организационно-экономическую характеристику предприятия;
- определить особенности управления логистическими рисками на предприятии;
- выявить проблемы и недочеты в системе управления логистическими рисками на исследуемом предприятии;
- определить методы для выявления и оценки логистических рисков на предприятии;
- определить факторы, влияющие на появление рисков ситуаций;
- выявить возможные логистические риски на предприятии;
- провести оценку выявленных рисков и определить самые опасные для деятельности предприятия;
- предложить ряд мероприятий для минимизации рисков;
- определить экономическую эффективность одного предложенного мероприятий.

Импирической базой исследования послужили нормативно-правовые, информационные, документы, онлайн-порталы и серверы, Устав и бухгалтерская отчетность исследуемого предприятия

Теоретическая основа исследования основана на работах отечественных и зарубежных ученых и кандидатов наук, российских учебных пособиях, статьях научных онлайн-журналов и порталов.

Практическая значимость исследования состоит в том, что полученные результаты и предложенные мероприятия могут быть использованы ООО ТК

«Феникс» для совершенствования своей системы управления логистическими рисками.

Структура выпускной квалификационной работы. Работа состоит из аннотации, оглавления, введения, трех глав, заключения, списка используемой литературы, состоящего из 23 источников, и одного приложения.

Во введении обозначается цель и задачи исследования.

В первой главе описывается теоретическая часть понятия и классификации рисков, а также описываются современные методы оценки логистических рисков.

Во второй главе представлена организационно-экономическая характеристика ООО ТК «Феникс», описывает рабочий процесс, выделяются проблемы в управлении логистическими рисками на предприятии. Производится определение и оценка логистических рисков с помощью диаграммы Исикавы и FMEA-анализа.

В третьей главе предлагаются мероприятия для совершенствования системы управления логистическими рисками и оценивается экономическая эффективность для предприятия.

В заключении подведены итоги проделанной исследовательской работы.

# **1 Теоретические основы системы управления логистическими рисками**

## **1.1 Понятие системы управления рисками и их классификация**

В предметной литературе трудно найти одно определение и одно значение слова «риск». В различных научных дисциплинах и сферах жизни оно имеет различное значение, часто сходное и относящееся к конкретному контексту. Многогранность этой загадки влияет на способы классификации рисков, которые очень разнообразны.

Согласно определению, содержащемуся в толковом словаре русского языка С. И. Ожогова, риск – это возможность опасности, неудачи; действие наудачу в надежде на счастливый исход [19].

Приведенное выше определение может быть дополнено пониманием того, что риск – это отважиться на опасность. Автор Е. П. Ильин пишет: «Существует предположение, что новое слово «риск» начинают употреблять, чтобы обозначить проблемную ситуацию, которая не может быть достаточно четко выражена уже имеющимися в наличии словами «опасность», «дерзание», «случай», «мужество», «страх» [14, с. 8].

Определение риска другими авторами Т. Г. Гурнович, Е. А. Остапенко, С. А. Молчаненко – «обязательный атрибут бизнеса, для стимулирования развития которого необходимо внедрять в практику технические и технологические инновации и распространять их, принимая смелые, неординарные решения, что в еще большей степени снижает определенность» [9, с. 7]. Конечный результат этих действий может иметь положительный или отрицательный оттенок. Это указывает на определенную неопределенность.

Другой взгляд – определение авторов К. В. Балдина, С. Н. Воробьева, что «риск – это баланс возможных доходов и убытков, баланс

подверженности и неподверженности опасностям потерь, который обеспечивается самим предпринимателем» [3, с. 20].

Авторы М. Круи, Д. Галай, Р. Марк определяют «риск как волатильность доходностей, ведущую к непредвиденным потерям, где большая волатильность показывает больший риск» [16, с. 45].

Определение рисков также можно найти в некоторых стандартах серии ИСО, которые представляют их как влияние неопределенности на цели, при этом ненадежность приводит к отклонению от ожиданий – как положительных, так и отрицательных [8].

Что касается неопределенности, то это состояние отсутствия или недостаточности информации, связанной с пониманием или знанием события, его последствий или вероятности. Риск или шанс опасности [22]. Он всегда сопровождается неопределенностью. Она связана с изменчивостью внешней и внутренней среды предприятия, в котором риск принимается. Таким образом, можно сделать вывод, что само явление риска является переменным в результате происходящих преобразований в среде, которая непосредственно или косвенно соответствует ему.

Риск – это возможность неудачи и, в частности, возможность событий, независимых от действующего субъекта, которые он не может точно предсказать и не может полностью предотвратить [5]. Поэтому о риске говорят, когда последствия неопределенны. Совершенно определенная потеря не является риском [6]. Что особенно важно, в бизнесе всегда присутствует риск и возникает возможность с необходимостью принятия решений в условиях, не позволяющих точно предсказать будущее развитие ситуации (например, рыночной), будущие условия и события, оказывающие существенное влияние на последствия действий [4]. Именно эти неопределенные обстоятельства при принятии решений вызывают риск.

Теоретически каждый человек рискует, даже если не знает его конкретного определения. Кроме того, он обычно рассматривает риск как недружественное явление, которое может произойти. Это может произойти

на любом этапе, в любое время, как в социальной, так и в экономической деятельности. Этот факт делает его встречающимся в логистической цепочке, в каждом из ее звеньев.

Чаще всего риск ассоциируется с областью финансов, где речь идет о так называемом финансовом риске. Кроме того, выделяются также:

- торговый риск,
- социальный риск,
- риск вероятности случайного события,
- политический риск,
- экономический риск,
- риск события,
- риск передачи,
- юридический риск [20].

По другой классификации риски можно разделить на:

- рыночный риск (например, случайное событие поражения),
- субъективный риск (прогнозирование лиц, принимающих решения в компании),
- объективный риск (события, которые невозможно предсказать) [12].

В общем, в хозяйственной деятельности выделяются:

- внешние риски,
- внутренние риски.

Внешние риски исходят из внешних факторов, на которые компания не оказывает непосредственного влияния, они независимы от нее и исходят из ее дальнейшей среды. К ним относятся:

- природа: стихийные бедствия, такие как наводнения, землетрясения, пожары, засухи, метели, ураганы;
- политическая система: войны, терроризм, забастовки;
- правовая и экономическая система: экономический кризис, изменения курсов валют, таможенных пошлин, правовых режимов;

- социальная система: вандализм, изменчивость ожиданий клиентов, волатильность спроса, неблагоприятные демографические явления;
- транспортная инфраструктура: пропускная способность и перегрузка портов и аэропортов, забастовки, пиратские атаки, сбои, рост цен на топливо;
- технологии: новые технологии производства, информационные технологии, все технологические инновации в производстве и поставке готовой продукции на рынок, хакерские атаки;
- конкуренция и рынок: компании, конкурирующие между собой, работающие в одной отрасли, колебания цен, изменение факторов определяют конкурентное преимущество, более короткий жизненный цикл продукта, изменчивость каналов распределения;
- клиенты: волатильность покупателей готовой продукции, к которой относятся физические лица и организации;
- поставщики: организации, снабжающие организацию различными ресурсами, например, материальными, финансовыми.

Внутренние риски, напротив, связаны с действиями данного предприятия. Факторами, влияющими на них, являются элементы, находящиеся внутри самой организации, внутри ее структуры. Из-за близкого расположения они непосредственно влияют на компанию. Организация оказывает на них влияние и может изменить способ их функционирования и, следовательно, воздействия. Выделяются здесь:

- наличие ресурсов, как человеческих, финансовых, так и основных активов: отсутствие надлежащего производственного оборудования, отсутствие надлежащей технической базы, включая точечную структуру, отсутствие производственных резервов, отсутствие компетентности сотрудников;
- инвентаризация: высокая стоимость обслуживания запасов, нехватка или избыток запасов, старение запасов;

- качество процессов: неточность прогнозов, низкая автоматизация работы, низкая эффективность, отсутствие гибкости; несвоевременная доставка и оплата, ошибки в заказах;
- информационная система: отсутствие информационных систем, хакерство, неадекватность;
- управление информацией: плохой поток информации, плохое качество информации;
- внутренние помехи: сбои, несчастные случаи, конфликты среди сотрудников;
- потеря репутации: экологически вредные, неэтичные, несовместимые со стандартами действия;
- интеграция: нет синхронизации спроса и предложения, нет общей стратегии управления, нет общих стандартов;
- сотрудничество и координация: отсутствие доверия, несоответствие целей, конфликты;
- плохой выбор партнеров в логистической цепочке: неадекватное местоположение, различия в социальной и организационной культуре [18].

Описанные выше факторы риска изображены на рисунке 1.

Считается, что именно внешние факторы оказывают наибольшее влияние на организацию. Они могут оказывать положительное, нейтральное или отрицательное влияние на эффективность деятельности предприятия. Однако, очень важно заботиться и о том, что происходит внутри предприятия, то, что ближе всего имеет большое значение для правильного функционирования процессов.

Можно выделить три основные категории рисков, относящихся к логистической цепочке и ее сложной структуре:

- риск поставки (репутационный риск) – напрямую связан с нежелательными событиями на этапе снабжения, которые негативно влияют на способность предприятия соответствовать определенным ожиданиям клиентов;

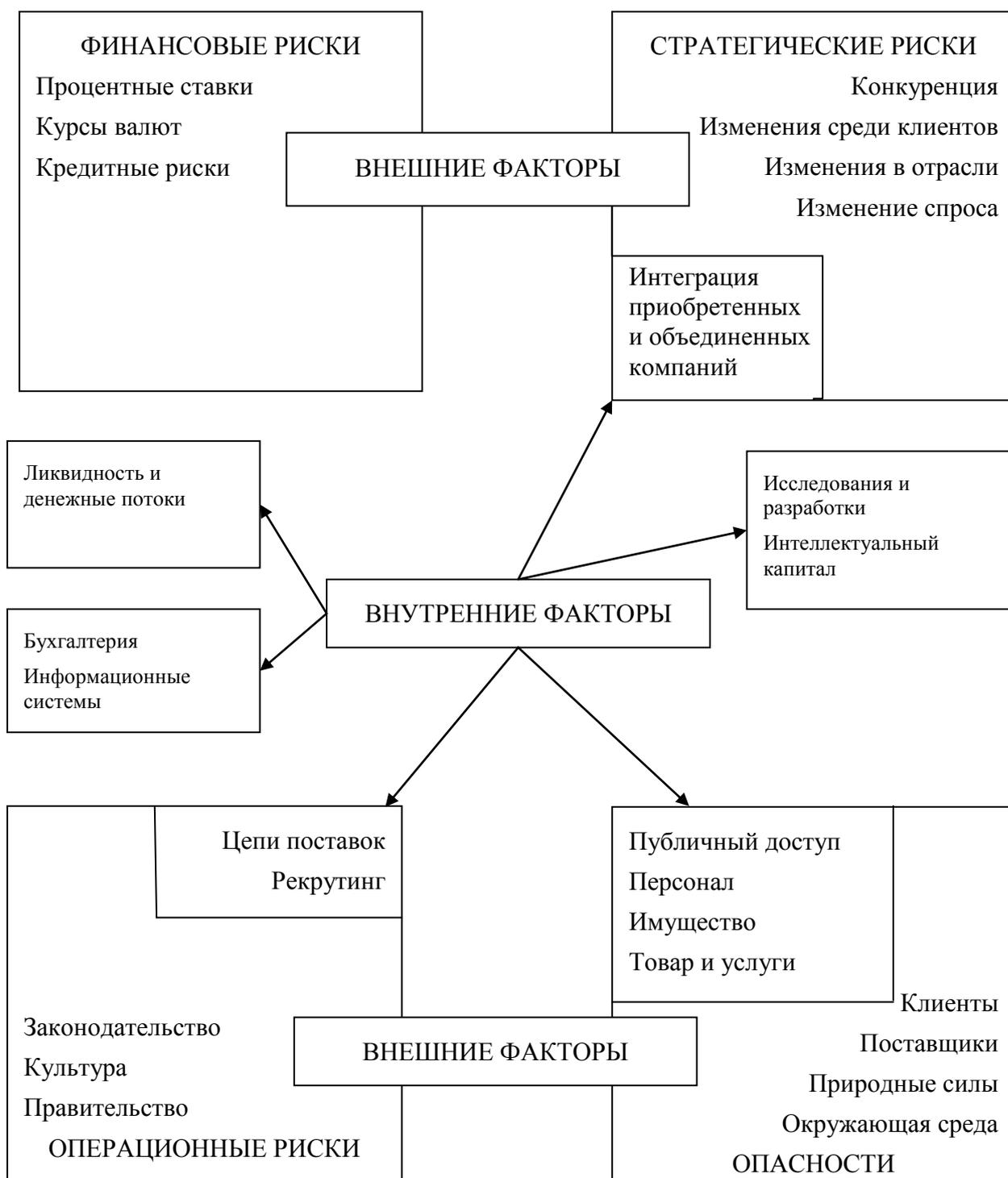


Рисунок 1 – Примеры факторов риска

- операционный риск относится к нежелательным событиям на этапе производства или предоставления услуг;
- риск спроса (невостребованной продукции), напротив, это нежелательные ситуации на этапе распределения, которые негативно влияют

на вероятность размещения заказов клиентами и / или колебания размера этих заказов [17].

Определение понятия риск – чрезвычайно сложная задача, прежде всего из-за его многочисленных интерпретаций, а также значений. Также выделяются разрозненные подразделения риска, с учетом различных аспектов / факторов. Риски сопровождают деятельность каждой организации, следовательно, им следует уделять пристальное внимание. Без этого эффективное управление логистической цепочкой может быть поколеблено, и это может иметь прямое, часто неблагоприятное влияние на функционирование предприятия.

## **1.2 Показатели и методы оценки логистических рисков**

Риск возникает практически во всех сферах деятельности и зависит от многих факторов, например, от отрасли, в которой работает предприятие, размера компании или организационно-правовой структуры. Важно правильно управлять рисками, потому что без этой способности организации, есть ряд опасностей, которые могут оказывать неблагоприятное воздействие на ее функционирование и развитие.

Чтобы правильно управлять рисками, необходимо знать методы, которые служат этому. Их реализация позволяет достичь ряда преимуществ, в том числе увеличение вероятности достижения поставленных целей, модернизация всех доступных механизмов контроля или определение реальных затрат на инвестиционные проекты. При этом следует помнить, что риски не устраняются полностью. Их можно только уменьшить / ограничить, в основном путем введения профилактических мер. Несмотря на невозможность полностью снизить риски, как в случае поломки или неблагоприятных последствий, предприятие, которое осознает вероятность их возникновения, быстрее реагирует на эти непредвиденные события и, следовательно, меньше затрачивает трудовых и финансовых ресурсов для

последующего ремонта повреждений, возникших в результате рискованных ситуаций.

Стоит также отметить, что организация, которая использует концепции управления рисками, обладает гораздо большей уверенностью на рынке, что в долгосрочной перспективе обеспечивает новых клиентов и, следовательно, увеличивает оборот. Соответственно в бюджете увеличиваются средства на ситуации, связанные с рисками. Сознательное предприятие часто является более инновационным и более охотно принимает вызовы в области применения новых технологий, опережая конкурентов. Очень часто пренебрежение понятием риска приводит к потере финансовой ликвидности и, как следствие, к банкротству. Не следует, следовательно, забывать о нем даже в моменты расцвета деятельности

Проблема риска возникает практически в любой деятельности, как социальной, так и в экономической. Само управление ими является чрезвычайно важным элементом функционирования каждой организации. Поэтому об этом аспекте не следует забывать, так как это обуславливает успех организации.

Эффективное управление рисками возможно только в результате использования современных инструментов, которые применяются для его оценки.

Среди наиболее популярных из них: диаграмма Исикавы, метод «Пять почему», интервью и наблюдение, которые ниже более подробно описаны.

Диаграмма Исикавы – в силу своей особой формы также называется схемой «рыбьей кости». Она используется для причинно-следственного анализа, путем диагностики причин понесенных или потенциальных неудач. В настоящее время она применяется во многих областях, таких как: услуги, администрация, управления проектами и промышленности. Крайне важно, чтобы в процессе построения диаграммы участвовала большая группа сотрудников со специальными знаниями в различных областях. Чтобы правильно его подготовить, необходимо соблюдать следующие правила:

- в месте, предназначенном для головы рыбы, вписывается проблема;
- на концах ребер скелета вписываются возможные категории причин, обычно это: человек, машина, материал, метод, руководство, окружающая среда. Однако этот список может быть изменен, в нем нет препятствий для применения и других категорий, таких как процедуры, оборудование, материалы, информация, люди – в зависимости от области в которой находится график;

- на концах «косы» вписываются аспекты, касающиеся выявленных на предыдущем этапе категории причин;

- подготовленная схема является основой для последующего анализа, который может относиться к конкретным причинам проблем или отношений между ними [13].

«Пять почему» – это метод позволяет идентифицировать причины возникновения проблем. Его создал Сакичи Тойода. В нем выделяют два чрезвычайно важных аспекта. Первый – это вопрос «почему возникла проблема», а второй «почему мы этого не заметили». Самый распространенный вопрос – «почему» повторяется пять раз, но присутствует возможность того, что в анализируемом случае необходимо будет задать вопрос «почему» в шестой или седьмой раз. В этом методе важно собрать как можно больше информации, в результате чего шансы на выявление правильной причины проблемы будет увеличиваться. На этом этапе следует рассмотреть следующие аспекты:

- что, собственно, произошло?
- когда возникла проблема?
- какой размер, количество проблем?
- какую угрозу представляет возникшая проблема для клиента или компании?

После сбора достаточной информации о конкретной проблеме подбирается рабочая группа, которая сможет помочь определить причину возникновения проблемы. Рекомендуется, чтобы в рабочей группе были

люди, у которых есть наибольший контакт с процессами, в которых она была обнаружена. Это увеличивает вероятность того, что первопричина проблемы, для которой нужно искать решение, будет диагностирована быстрее.

Интервью – это метод исследования, заключающийся в задании испытуемым вопросов в формальной или более менее формальной форме. В интервью участвуют, по крайней мере, два человека, интервьюер и респондент. Цель состоит в том, чтобы получить ответ на исследуемую тему.

Наблюдение – это исследовательская деятельность, которая заключается в сборе данных путем восприятия. В этом методе наблюдательная деятельность играет главную роль. Существенным является тот факт, что она не вносит никаких изменений в исследуемое явление, а служит только для регистрации всех необходимых данных, нужных для начала научных исследований. Метод наблюдения разделен на несколько видов:

- объективный: предназначен для описания наблюдаемого поведения в исследуемой среде, без вмешательства в нее;
- участие: вмешательство исследователя в ситуации, в которых он участвует;
- открытый (явный): исследуемая среда осознает проводимое наблюдение;
- скрытый: исследуемая среда не осознает проводимого наблюдения;
- структурированный: исследователь сознательно выделяет конкретные события для наблюдения за поведением исследуемой среды [11].

Умелое применение методов оценки рисков позволяет сделать правильный мониторинг рисков и их правильное устранение.

Для управления рисками, сначала, проводится идентификация, анализ и оценка рисков. Затем, на основе выявленной информации о рисках, осуществляется влияние на их уровень и проявления. Главной целью управления рисками является сокращение потерь, которые могут возникнуть

из-за них. При этом важно иметь знания о различных схемах поведения в случае его появления. Эти решения собраны в таблице 1.

Таблица 1 – Возможные действия, направленные против риска

Возможное решение	Уровень риска	Действие против риска
Принятие риска	Очень высокий	Взять на себя риск
Собственное покрытие риска	Высокий	Создание резервов из собственного капитала
Диверсификация риска	Средний	Различные способы распределения рисков на продукты, клиентов и рынки
Компенсация риска (хеджирование)	Средний	Использование производных финансовых инструментов (деривативов) в параллельных операциях хеджирования
Передача риска	Низкий	на партнера на страховщика на другие субъекты
Предотвращение риска	Отсутствует	Бездействие

Принятие рисков – если невозможно устранить или ограничить возникновение определенных рисков, их следует рассчитать, а затем включить в цену конечного продукта.

Собственное покрытие рисков – это создание резервов из собственного капитала компании. При подготовке баланса предприятия необходимо учитывать создание резервов, например, на курсовые потери. Для этого необходимо иметь в распоряжении большой капитал.

Диверсификация рисков – расширяя сферу деятельности, аудиторию или поставщиков, а также расширяя ассортимент продуктов или услуг, можно рассеивать риски, связанные с осуществляемой деятельностью.

Компенсация риска – это объединение транзакций так, что риск, связанный с одной транзакцией, также является залогом для другой. Выделяют два вида компенсации риска: прямой и косвенный. К прямому относятся ситуации, когда данные транзакции объединяются в одну, если целью этих действий является создание возможности для второй транзакции. В случае косвенной компенсации риска можно говорить о ситуации, когда при объединении сделки в одну, вторая не представляет возможности для

первой, в то время как на основе опыта сделки можно предположить, что компенсация произойдет в будущем.

Передача риска – это действие, которое включает в себя перенос воздействия риска на другой субъект. Это действие очень эффективно в области финансов. Это связано с необходимостью выплатить премию субъекту, принимающему риски (например, страхование на случай исчезновения груза, пожара и тому подобное) [10].

Предотвращение риска – это метод, который не входит в число положительных способов борьбы с риском. Он включает в себя изменение процесса, который полностью устранил данные риски. Однако важно, что применение этого метода не всегда возможно.

Концепция управления рисками должна соответствовать специфике предприятия. В зависимости от вида деятельности предприятия или отрасли производства выбирается определенная концепция управления рисками. Важно также, чтобы управленческий персонал сознательно принимал решение о том, как действовать.

Правильная реализация системы управления рисками может принести организации ряд преимуществ. В частности, к ним можно отнести:

- увеличение вероятности достижения поставленных целей;
- применение интеллектуального процесса принятия решений, основанного на статистических данных;
- поощрение активного управления;
- повышение осведомленности о необходимости выявления рисков, как среди руководства, так и сотрудников более низкого уровня;
- повышение осведомленности о способах управления рисками, как среди руководителей, так и среди сотрудников низшего звена;
- совершенствование борьбы с потерями, а также их минимизация;
- сокращение расходов, связанных со страхованием деятельности;
- обеспечение соблюдения правовых требований;
- модернизация используемых механизмов управления;

- увеличение шансов избежать обременительных юридических или финансовых последствий;
- улучшение качества и функциональности составления финансовых прогнозов, бюджетов и тому подобное, с учетом рисков на всех уровнях деятельности предприятия;
- обеспечение более вероятного определения реальных затрат на выполнение обширных инвестиционных проектов;
- укрепление доверия субъектов (как внешних, так и внутренних) к организации;
- повышение конкурентоспособности предприятия.

Управление рисками на предприятии является распространенным явлением. Это создает для организации ряд возможностей, которые влияют на ее функционирование. Преимущества системы управления рисками не ограничиваются только экономией затрат, но также могут способствовать повышению качества предоставляемых услуг или более эффективной работе самой компании.

## **2 Анализ системы управления логистическими рисками на предприятии ООО ТК «Феникс»**

### **2.1 Организационно-экономическая характеристика предприятия ООО ТК «Феникс».**

Предметом исследования является транспортно-экспедиционная организация Общество с ограниченной ответственностью Транспортная компания «Феникс», сокращенное наименование ООО ТК «Феникс».

Организация является юридическим лицом, действует на основании Устава [23]. В своей коммерческой деятельности предприятие руководствуется законодательством Российской Федерации.

Общество имеет круглую печать, которая содержит полное наименование организации, город местонахождения, идентификационный номер налогоплательщика (ИНН), основной государственный регистрационный номер (ОГРН).

На территории Российской Федерации общество имеет право открывать расчетные и валютные счета в банках, а также может открывать филиалы и дополнительные офисы.

ООО ТК «Феникс» начало свое существование 13 января 2017 г.

Юридическим и фактическим адресом местонахождения организации является адрес: 350004, Краснодарский край, город Краснодар, улица Минская, дом 14, офис 4,5.

На момент создания компании уставной капитал составлял 10000 р. и был внесен единственным учредителем. В 2018 г. – 50000 руб. В 2020 г. уставной капитал был увеличен до 100000 руб. и учредителями компании являются уже два физических лица.

Организации присвоена категория: Микропредприятие.

Основной вид деятельности организации, внесенный в Единый государственный реестр юридических лиц (ЕГРЮЛ): деятельность вспомогательная прочая, связанная с перевозками.

Рабочий режим ООО ТК «Феникс» построен на основе пятидневной рабочей недели с 09:00 до 18:00, суббота и воскресенье являются выходными днями, а также соблюдаются все нерабочие праздничные дни согласно законодательству Российской Федерации.

Деятельность компании ООО ТК «Феникс» представляет собой комплекс транспортно-экспедиционных услуг, в числе которых:

- грузоперевозки автомобильным транспортом по территории РФ и странам СНГ;
- перевозки крупногабаритных и тяжеловесных грузов;
- перевозки опасных грузов с классом опасности с 1 по 9 (ADR);
- аренда спецтехники и оборудования.

Организационная структура предприятия состоит из генерального директора, коммерческого директора, руководителя отдела логистики, помощника руководителя, водителя, специалистов по организации транспортных грузоперевозок, главного бухгалтера. Схема организационной структуры ООО ТК «Феникс» изображена на рисунке 2.

Генеральный директор контролирует общую производственно-хозяйственную деятельность предприятия и всех сотрудников, которые находятся у него в подчинении. Также генеральный директор несет полную ответственность за все принятые решения, за результаты деятельности предприятия и сохранность его имущества.

Помощник руководителя выполняет поручения генерального директора, например, распечатка и архивация документов, отправка документов почтой России и по электронной почте контрагентам и государственным службам.

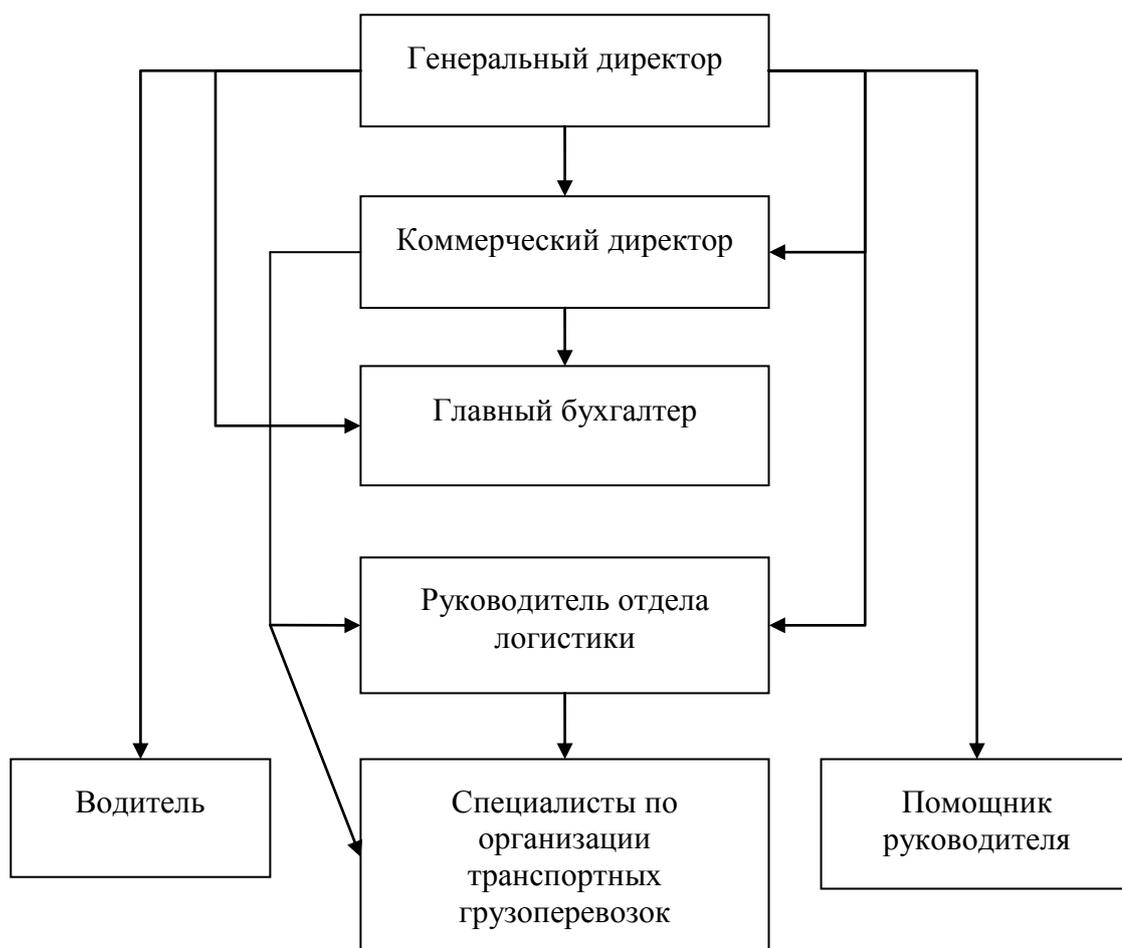


Рисунок 2 – Организационная структура ООО ТК «Феникс»

Помощник руководителя выполняет поручения генерального директора, например, распечатка и архивация документов, отправка документов почтой России и по электронной почте контрагентам и государственным службам.

Водитель подчиняется непосредственно генеральному директору. Осуществляет перевозку сотрудников по поручениям руководителя, например, выезд на места фактического местонахождения клиентов, партнеров для деловых переговоров и заключения договоров, выезд сотрудников в государственные службы для сдачи отчетности и тому подобное.

Бухгалтер выполняет обязанности, связанные с ведением бухгалтерии предприятия и сдачей отчетности. Подчиняется генеральному и коммерческому директорам.

В компетенцию коммерческого директора входит финансовая сторона работы организации. Подчиняется генеральному директору. Контролирует и управляет рабочей деятельностью бухгалтера, руководителя отдела логистики, специалистов по организации транспортных грузоперевозок.

Руководитель отдела логистики подчинен директорам (генеральному и коммерческому). Выполняет указания и задания вышестоящего руководства. Управляет работой специалистов по организации транспортных грузоперевозок.

Работа специалистов по организации транспортных грузоперевозок в ежедневной работе зависит от поставленных задач руководителя отдела логистики. Основная цель выполняемой работы специалистов организуется вышестоящим руководством.

Проанализировав уровни подчинения можно сделать заключение о том, что ООО ТК «Феникс» имеет линейную организационную структуру, управления.

На рисунке 3 представлена схема распределения обязанностей сотрудников по отделам.

Основной миссией компании является организация транспортно-экспедиционных услуг автомобильным транспортом.

Задачами сотрудников организации для правильной, эффективной и экономически выгодной работы являются:

- поиск и привлечение контрагентов-заказчиков;
- заключение договоров на сотрудничество;
- прием заявок на грузоперевозки;
- согласование стоимости услуг по каждой принятой заявке или единовременно по договорным условиям на определенный период;



Рисунок 3 – Распределение обязанностей по отделам в ООО ТК «Феникс»

– поиск необходимого транспорта у перевозчиков, согласно техническим параметрам груза;

- заключение договоров на перевозку или аренду транспортных средств перевозчиков;
- контролирование исполнения договорных обязательств перевозчиком;
- контролирование процесса грузоперевозки в моменты загрузки груза, в пути следования по маршруту, выгрузки груза грузополучателю; на склад временного хранения;
- контролирование правильного документооборота.

Целью компании является получение маржинальной прибыли от разницы стоимости оплачиваемых услуг клиентами и стоимости услуг перевозчиков. Важной задачей руководства является контроль стоимости транспортно-экспедиционных услуг при заключении договоров и заявок, так как помимо стоимости услуг перевозчиков, необходимо рассчитывать дальнейшую оплату налогов, зарплаты сотрудникам, расходов на обеспечение офиса и тому подобное, из основной прибыли. Слишком высокая цена может повлечь потерю клиентов, переход их к конкурентам с более низкой ценовой политикой, а очень низкая стоимость транспортно-экспедиционных услуг может в итоге вывести доходы компании в минус.

Финансовая деятельность предприятия ведется непрерывно с момента открытия. Основные финансово-экономические показатели деятельности предприятия за три года представлены в таблице 2.

Основываясь на данных, взятых из финансовых отчетов организации и документах о движении денежных средств, сделаны выводы о том, что в течение трех лет за период 2017-2019 гг. происходит увеличение выручки от продаж и полученной прибыли.

Таблица 2 – Основные организационно-экономические показатели деятельности ООО ТК «Феникс» за 2017-2019 гг.

Показатели	2017 г.	2018 г.	2019 г.	Изменение			
				2018-2017гг.		2019-2018гг.	
				Абс. изм (+/-)	Темп прироста, %	Абс. изм (+/-)	Темп прироста, %
1. Выручка, тыс. руб.	43932	73397	112536	29465	67	39139	53
2. Себестоимость продаж, тыс. руб.	44520	72696	111358	28176	63	38662	53
3. Валовая прибыль (убыток), тыс. руб.	-588	701	998	1289	219	297	42
4. Управленческие расходы, тыс. руб.	–	–	–	–	–	–	–
5. Коммерческие расходы, тыс. руб.	–	–	–	–	–	–	–
6. Прибыль (убыток) от продаж, тыс. руб.	-588	701	998	1289	219	297	42
7. Чистая прибыль, тыс. руб.	-658	576	825	1234	187	249	43
8. Основные средства, тыс. руб.	10	50	50	40	400	0	0
9. Оборотные активы, тыс. руб.	2959	4693	7010	1734	58	2317	49
10. Численность ППП, чел.	5	9	9	4	80	0	0
11. Фонд оплаты труда ППП, тыс. руб.	708	1344	1669	636	89	325	24
12. Производительность труда работающего, тыс. руб.	8786	8155	12504	-631	-7	4349	53
13. Среднегодовая заработная плата работающего, тыс. руб.	142	149	185	7	4	36	24
14. Фондоотдача	4393,2	1467,94	2250,7	-2925	–	782	–
15. Оборачиваемость активов, раз	14,85	15,64	16,05	0,79	–	0,41	–
16. Рентабельность продаж, %	-1,34	0,96	0,89	2,3	–	-0,07	–
17. Рентабельность производства, %	-1,32	0,96	0,9	2,28	–	-0,06	–
18. Затраты на рубль выручки, коп	101	99	99	-2	–	0	–

Несмотря на то, что за первый год работы компания понесла финансовые убытки, наблюдается положительный темп прироста выручки, что привело к увеличению прибыли в 2018-2019 гг. В компании увеличилось

количество сотрудников, что привело к дополнительным расходам. Но новые сотрудники привлекли к сотрудничеству новых клиентов, что повлияло на рост количества заявок на грузоперевозки и соответственно увеличило выручку за 2018 г. на 67 % и на 53 % за 2019 г.

На основании приведенной таблицы основных экономических показателей деятельности можно сделать выводы, что компания развивается и увеличивает доходы, несмотря на то, что расходы достаточно высоки. Компания выбрала правильную стратегию развития и постепенно увеличивает прибыльность своей деятельности.

## **2.2 Оценка логистических рисков на предприятии ООО ТК «Феникс»**

ООО ТК «Феникс» занимается оказанием услуг транспортно-экспедиционных перевозок грузов по России и ближнему зарубежью. Компания не имеет собственного автомобильного транспорта, грузоперевозки по заявкам от клиентов-заказчиков выполняются полностью привлеченным транспортом по договорам аренды и по договорам аренды транспортных средств с экипажем.

Основные объемы заявок на перевозку грузов поступают от клиентов различных торговых и производственных сфер:

- производителей металлических дверей, строительных материалов;
- оптовых, оптово-розничных представителей, дилеров фабрик и заводов по производству сырья и продуктов питания;
- торговых предприятий сельскохозяйственной техники и сырья;
- производителей сигаретной продукции и табачного сырья.

Строительные компании и производители металлических дверей заказывают для перевозки своего товара определенный транспорт, соответствующий требованиям перевозимого груза. Так, например, при перевозке металлических входных дверей, основным требованием является

наличие жесткого цельнометаллического кузова, подходят также рефрижераторы и изотермические. Двери укладываются стоя, рядами, что предполагает дополнительное оснащение кузова перевозчика специальными крепежными элементами. Подача транспорта, не соответствующего запрашиваемым критериям, грозит транспортно-экспедиционной компании срывом загрузки и материальным наказанием в виде штрафных санкций.

Компании по производству строительных материалов, а также организации по продаже строительных и промышленных материалов и оборудования также заказывают транспорт с определенными требованиями к перевозке и габаритам транспортного средства. Часто заказчику необходимы для перевозки груза транспортные средства не только с задней загрузкой, но и с боковой или верхней, а также с полной растентовкой. Несоответствие требованиям влечет выставлением штрафов в адрес транспортных экспедиторов.

Строительные материалы часто поставляются в сетевые распределительные центры, на выгрузку в которых необходимо прибывать в строго определённый, заранее согласованный график прибытия с фиксированным временем. Прибытие транспортного средства на выгрузку с опозданием, даже хотя бы на одну минуту, является поводом для выставления получателем груза колоссальных штрафов, в зависимости от договорных условий, обычно это от 10 % до 30 % от стоимости перевозимого груза, в адрес поставщика. Поставщик, в свою очередь, имеет законное право переложить эти штрафы на транспортно-экспедиционную компанию, перевозившую груз, или предложить полностью компенсировать понесенный материальный ущерб. Компания экспедитор вправе отказаться выплачивать подобные штрафы, что может повлечь судебные тяжбы. Судебная практика, как правило, показывает решение подобных дел в пользу заявителя и вынесение решения суда с требованием полной компенсации материального ущерба заявителю плюс выплаты государственных пошлин и других судебных издержек.

Заказчикам, ведущим свой бизнес в сфере торговли сельскохозяйственным транспортом или промышленным оборудованием, сырьем и удобрениями, необходим транспорт с разрешением на крупногабаритные грузоперевозки, а также при перевозке удобрений или химических средств, имеющих определенный класс опасности, требуется транспорт с разрешением на перевозку опасных грузов.

При перевозке продуктов питания по запросу заказчика предоставляются рефрижераторы с установкой требуемого режима температуры в кузове. Если грузу не требуется определенная температура хранения, то подается обычный транспорт с тентованным кузовом или полуприцепом. Так же продукты очень часто развозятся по торговым распределительным центрам с фиксированной датой и временем прибытия, опоздание к оговоренному заявкой времени почти всегда влечет наложение штрафов и компенсацию материального ущерба. Несоблюдение необходимой температуры рефрижераторными установками в кузове транспорта может повлечь порчу продукции и тоже грозит транспортно-экспедиционной компании получением штрафных документов с требованием возмещения ущерба, материальных затрат и других издержек.

ООО ТК «Феникс» также тесно сотрудничает с компанией, занимающейся обеспечением поставок сигарет и табачного сырья. Эти грузоперевозки сопряжены с дополнительными требованиями и рисками. Например, по договорным условиям необходима подача определенного количества единиц транспорта по указанным маршрутам. Подача неполного количества запрашиваемого транспорта – штраф за несоблюдение договорных условий. Частая подача неполного состава требуемых единиц автотранспорта может повлечь расторжение договора сотрудничества. Также по договорным условиям есть жесткие требования, несоблюдение которых ведет к дополнительным штрафам, например, движение транспортных средств строго со всеми в одной колонне, остановка транспортного средства, только после уведомления и согласования с начальником колонны.

Порча груза во время перевозки, вне зависимости от характера причины, влечет возмещение материального ущерба и штрафные санкции. Под исключение попадают только случаи воздействия непреодолимой силы, военные и политические положения или стихийные бедствия.

Характеристика объемов грузоперевозок по категориям груза на предприятии представлена в таблице 3.

Таблица 3 – Характеристика объемов грузоперевозок по категориям груза в ООО ТК «Феникс»

Виды грузов	Объемы Машин/м ес.	Города доставки/загрузки из/в Краснодара/Краснода р	Типы транспортных средств
Металлические двери, строительные материалы	40	Москва, Санкт- Петербург, Уфа, Астрахань, Брянск, Воронеж	Тентованные, цельнометаллические, изотермические, рефрижераторы
Продукты питания и сырье для их производства	15	Рязань, Мурманск, Санкт-Петербург, Новороссийск, Москва	Тентованные, цельнометаллические, изотермические, рефрижераторы
Сельскохозяйственн ая техника	5	Белгород. Уфа, Казань, Ставрополь, Москва	Бортовые, тентованные, тралы, манипуляторы, эвакуаторы
Удобрения, химикаты, семена, запчасти для сельскохозяйственно й техники	20	Белгород. Уфа, Казань, Ставрополь, Москва, Ярцево, Минск, Нур-Султан	Тентованные, изотермические, рефрижераторы
Сigaretная продукция и табачное сырье	80	Москва, Нур-Султан, Минск, Санкт- Петербург, Саратов	Цельнометаллические, изотермические, рефрижераторы

Также в ООО ТК «Феникс» иногда бывают перевозки догрузом с доставкой «от двери до двери». То есть, заказчик-клиент заказывает не целую машину, а только покупает в ней место под перевозку своего груза, занимающего небольшую площадь. Как правило, это грузы от 1 до 20 паллет, или оборудование небольших размеров, вес этих грузов от 200 кг до 10 т. Доставка осуществляется напрямую от склада грузоотправителя до склада грузополучателя, без перегруза в другое транспортное средство.

Основными и достаточно крупными конкурентами в перевозках догрузов являются крупные транспортные компании, например, такие как «ПЭК» и «Деловые Линии». Компании конкуренты собирают грузы у заказчиков небольшими транспортными средствами. Все грузы свозятся на склад хранения и уже тогда формируются двадцатитонные грузовики и отправляются в регионы. Адресная доставка там так же осуществляется газелями. Это главное преимущество конкурентов перед ООО ТК «Феникс» и подобными небольшими транспортными предприятиями. Крупные компании благодаря этим возможностям доставки могут обеспечивать формирование низкой ценовой политики в своей компании. ООО ТК «Феникс» тоже выполняет перевозки догрузом, но только минимальное количество заказов, как правило, только для поддержания стабильных отношений с постоянными заказчиками, работая по этим видам перевозки по низким ценам. Очень часто компании приходится отказываться от таких перевозок, чтобы не сработать в убыток фирме.

Однако низкую стоимость на догрузки крупные компании могут обеспечить только на перевозку небольших грузов весом до одной тонны. Поэтому более крупные догрузки, например, догрузки весом от 1 до 10 тонн достаются ООО ТК «Феникс» от их клиентов тоже.

На грузоперевозки отдельными автомобилями конкуренцию ООО ТК «Феникс» составляют как микропредприятия транспортного сегмента, так и крупные компании со своим автопарком транспортных единиц. Небольших компаний, осуществляющих транспортно-экспедиционные и транспортные услуги огромное количество, причем конкуренцию ООО ТК «Феникс» составляют не только краснодарские предприятия, а конкурентами могут быть любые компании на Российском транспортном рынке услуг. География расположения предприятий не имеет значения. Например, крупные конкуренты ООО ТК «Феникс» – АО «Шенкер», ИТЕСО Corporation; конкуренты мелкие – ООО «ГрузЛайн», ООО «Транспортная компания Витязь».

Основные перевозки осуществляются грузовыми транспортными средствами грузоподъемностью 1, 2, 3, 5, 7, 8, 10, 20 т. Количество таких заявок на грузоперевозки от 150 до 160 шт. в месяц, грузоперевозок догрузом – 3-5 шт. в месяц.

Поиск клиентов осуществляют специалисты по организации транспортных грузоперевозок, руководитель отдела логистики. Договорные условия с клиентами прорабатываются так же ими, согласовывают и выносят решающий вердикт генеральный и коммерческий директора, они же подписывают договора. Проверка на платежеспособность и добропорядочность клиентов осуществляется верховным руководством (директорами). Документацию для проверки запрашивают у контрагентов и обрабатывают специалисты по организации грузоперевозок. Готовый собранный комплект документов передается на проверку директорам.

Список документов, необходимых для полного представления о надежности контрагента-клиента, который рассматривает и изучает директор компании ООО ТК «Феникс»:

- карта партнера с банковскими реквизитами,
- свидетельство о постановке на учет российской организации в налоговом органе по месту ее нахождения,
- приказ,
- решение,
- Устав.

Проверка по документам не гарантирует добропорядочности контрагентов-клиентов, или оплаты по счетам в срок. На день заключения договора клиент может обладать устойчивыми позициями и капиталом, но нет гарантии, что со временем ввиду конкуренции или других факторов он не потеряет их. Так же контрагенты-клиенты могут быть недобропорядочными в плане выполнения договорных условий, например, отказ от оплаты штрафа за простой транспортного средства на погрузке/выгрузке, в надежде, что транспортно-экспедиционная компания не будет подавать на взыскание

штрафов через суд ввиду небольшой суммы штрафа. Главные риски, которые связаны с клиентами-заказчиками – это несвоевременная оплата, долговременные задолженности по оплате, банкротство организаций, неспособность нести расходы по оплатам счетов своим контрагентам.

Для минимизации таких рисков достаточно ввести предоплатную систему расчетов с контрагентами-клиентами. Но в транспортно-экспедиционной деятельности из-за большой конкуренции это приведет к потере большинства заказчиков. Крупные фирмы с большими капиталами денежных средств могут позволить себе делать длительную отсрочку платежей за выполненные транспортные услуги. А ООО ТК «Феникс» нужно наоборот искать пути достижения возможности заключения договоров с контрагентами на 30, 60, 90 банковских дней. Такой срок оплаты за услуги обычно предоставляют конкуренты ООО ТК «Феникс» своим контрагентам-клиентам. Эти контрагенты-клиенты, как правило, крупные заводы и фабрики, нуждающиеся в больших объемах транспортных услуг для перевозок своей продукции. Предоставление длительной отсрочки платежей таким предприятиям предполагает крупные вложения денежных средств и материального капитала, но в итоге приносит хорошую и стабильную прибыль. В случае возникновения рискованных ситуаций материальные потери будут столь же велики.

Поиск и проверку контрагентов-перевозчиков осуществляют специалисты по организации грузоперевозок, выбор перевозчиков согласовывается с руководителем отдела логистики.

В должностные обязанности специалистов по организации транспортных грузоперевозок в ООО ТК «Феникс» входят:

- поиск и привлечение к сотрудничеству контрагентов, сбор и оформление сопутствующей документации;
  - прием и обработка заявок на грузоперевозки;
  - поиск и подбор перевозчиков для выполнения грузоперевозок;
- проверка перевозчиков на добросовестность;

- выбор транспортных средств перевозчика в соответствии с требованиями к транспортным средствам и оборудованию для перевозок по каждой заявке;
- координация взаимодействия всех участников доставки грузов;
- организацию фрахтования транспортных средств в соответствии с требованиями и инструкциями коммерческого директора;
- отслеживание и дистанционный контроль погрузочных / разгрузочных работ, маршрута следования транспортного средства во время выполнения грузоперевозки, времени прибытия транспортного средства на погрузку / выгрузку;
- оформление всех необходимых документов, сопровождающих грузоперевозки;
- ведение претензионных дел на стадии оформления и с согласования руководящим составом организации.

Принцип работы в организации заключается в том, что сначала между экспедитором и контрагентом-клиентом заключается договор на транспортно-экспедиционное обслуживание, затем от клиента поступает заявка на перевозку груза. Для перевозки по параметрам поступившей заявки подбирается перевозчик. С ним заключается договор организации перевозок грузов и оформляется заявка на перевозку груза. Контрагент-клиент оплачивает услуги экспедитору, экспедитор оплачивает услуги контрагента-перевозчика. Договора с клиентами и с перевозчиками заключаются единовременно со сроком действия на год, по истечению этого периода договора, в случае отсутствия возражений с обеих сторон, пролонгируются на следующий календарный год. Заявки на перевозку груза составляются каждый раз по каждой перевозке. Если договора с контрагентами (клиентом и перевозчиком) были ранее подписаны, то при поступлении нового заказа на грузоперевозку составляются и подписываются только заявки.

Схема рабочего процесса на предприятии отображена на рисунке 4.

Заявки на перевозки грузов специалисты по организации грузоперевозок получают по телефону или по электронной почте. Для поступившего заказа на перевозку груза используется типовой бланк заявки, который содержит следующие пункты:

- наименование организации заказчика и экспедитора и их реквизиты;
- тип автотранспорта, требования к оснащению и оборудованию транспортного средства;
- наименование груза, количество, вес, условия перевозки и хранения;
- маршрут, адреса и контакты на погрузке/выгрузке;
- даты прибытия и время на погрузку/выгрузку;
- дополнительные требования и замечания заказчика по качеству доставки и услуг;
- стоимость, форма и порядок оплаты;
- данные на водителя и транспортное средство.

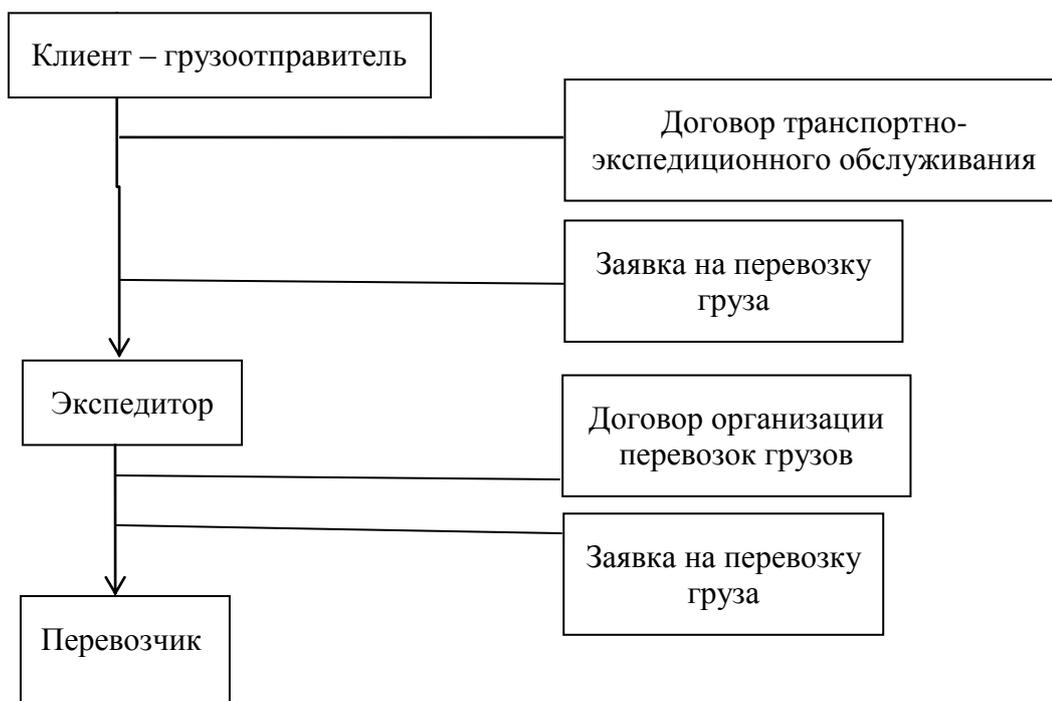


Рисунок 4 – Схема рабочего процесса ООО ТК «Феникс»

На документальное оформление печатных форм заявок или договоров, сканирование и отправку на электронную почту контрагентам сотрудники затрачивают в среднем 30 мин. рабочего времени на каждый заказ.

Все документальное оформление, учет и реестр заявок, договоров, база данных по контрагентам ведется вручную в стандартных офисных программах, что значительно усложняет и замедляет процесс работы сотрудников. Специальные вспомогательные программы для учета и оформления заказов в организации отсутствуют.

После подписания заявок задача специалиста по организации грузоперевозок не завершается. Необходимо контролировать своевременное прибытие транспортного средства под погрузку, отслеживать весь маршрут следования, проконтролировать приезд транспортного средства на выгрузку в сроки, не нарушающие график прибытия. Для контроля этих немаловажных действий специалист использует телефонную связь и связь посредством коротких сообщений и электронной почты. Сотрудник должен постоянно созваниваться с водителями и перевозчиками. В случае возникновения незапланированных событий, нарушающих график перевозки и или возникновения форс-мажорных ситуаций специалист по организации транспортных грузоперевозок должен вовремя среагировать.

Поиск перевозчиков по заказам осуществляется специалистами сначала по базе данных, содержащих контактную информацию о перевозчиках и каталог транспортных средств и водителей. С этими перевозчиками уже подписаны долговременные договора, транспортные средства и водители из каталога проверены. При сотрудничестве с данными перевозчиками риски кражи или порчи груза минимальны. А также эти грузоперевозчики зарекомендовали себя как ответственные и добросовестные партнеры. Соответственно риски, связанные с опозданием на погрузку / выгрузку тоже сокращаются.

Если по базе данных не удалось подобрать подходящего перевозчика, то специалисты приступают к поиску грузов через интернет-портал

АвтоТрансИнфо (АТИ). Принцип работы на этой интернет-площадке состоит в публикации объявлений на поиск транспорта для перевозки груза с определенными параметрами, а также на этом портале публикуются объявления перевозчиков о свободном транспорте готовом для грузоперевозок. Специалисты ООО ТК Феникс публикуют объявления и ждут откликов, а также сами звонят контактам в объявлениях перевозчиков.

Удобство использования транспортного портала АвтоТрансИнфо заключается в способе проверки перевозчиков. Каждый участник портала имеет виртуальный личный кабинет и профиль. Все компании проверяются на ведение деятельности. Есть возможность оставить рекомендации после выполнения перевозки. На основании длительности существования компании, ведения деятельности и положительных отзывов формируется рейтинг, видный в каждом профиле. Если предприятие недобросовестно поступает в отношении своих контрагентов, все фиксируется на форуме «Недобросовестные партнеры». Чем надежней компания, тем выше рейтинг. Поэтому интернет-портал АвтоТрансИнфо популярен среди компаний, работающих в транспортном сегменте: грузовладельцев, транспортно-экспедиционных организаций, перевозчиков [2].

ООО ТК «Феникс» не является исключением и активно пользуется АвтоТрансИнфо. Специалисты по организации транспортных грузоперевозок выбирают перевозчиков с высоким рейтингом на портале и положительными отзывами и рекомендациями. Но этого при первичном сотрудничестве недостаточно, возникает также необходимость в проверке транспортных средств на угон, наложение арестов и залогов на сайте ГИБДД [7].

АвтоТрансИнфо не может стопроцентно гарантировать добросовестность всех участников. Не редки случаи хакерских атак, когда личные кабинеты взламывались и заключались сделки по поддельным документам участников портала. Очень часто случаются кражи грузов именно, взятых мошенниками и аферистами с портала АвтоТрансИнфо,

поэтому ООО ТК «Феникс» в первую очередь, сначала ищет машины по своей базе проверенных контрагентов-перевозчиков.

Процесс обработки заказов на грузоперевозки представлен на рисунке 5.

Процесс обработки заказов от принятия заявки на поиск автотранспорта для перевозки груза до подписания заявок занимает различное время. Время полной обработки заказа может длиться от одного часа до нескольких суток. Если это постоянный рейс, то достаточно одного часа на обработку заказа, не включая этап контроля выполнения рейса грузоперевозчиком. Если заказы на перевозку груза не типичные, то есть носят разовый и не постоянный характер, то время на обработку заказа удлиняется. Связано это с запросами заказчика, характером груза, маршрутом перевозки и другими особенностями доставки. Не всегда удается быстро найти перевозчика по запрашиваемым требованиям. В этот период часть заказов проигрывается в пользу конкурентов.

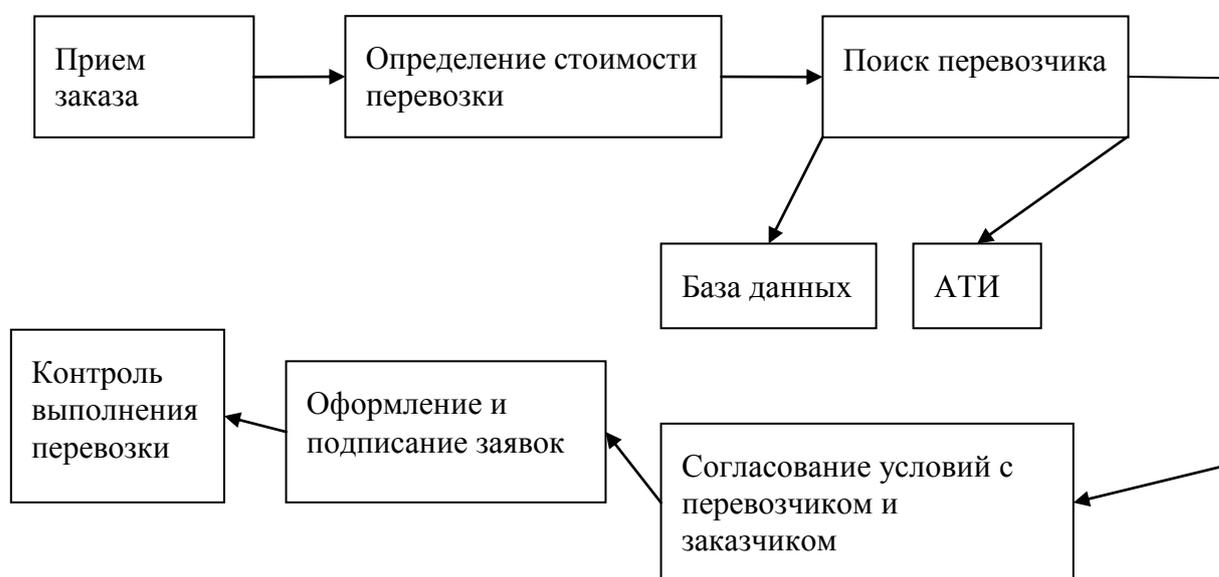


Рисунок 5 – Процесс обработки заказа в ООО ТК «Феникс»

Задачей сотрудников ООО ТК «Феникс» является быстрый поиск требуемого транспорта для перевозок и согласование всех условия между

контрагентами. Быстрым этот процесс сделать не всегда удается из-за многозадачных обязанностей специалистов по организации транспортных грузоперевозок.

Время, затрачиваемое на прием и обработку заказов поэтапно, представлено в таблице 4.

В ООО ТК «Феникс» не используются методы оценки рисков, и мероприятия по минимизации рисков проводятся незначительно. Единственным способом уменьшить риски в компании является краткая проверка контрагентов. Проверками занимаются генеральный директор, руководитель отдела логистики, специалисты по организации транспортных грузоперевозок помимо своей основной работы. Ввиду сильной загруженности сотрудников проверки клиентов и перевозчиков проводятся не внимательно, не полностью, а иногда не проводятся вовсе.

Таблица 4 – Время, затрачиваемое на отдельные этапы обработки заказа

Этап обработки заказа		Затрачиваемое время
Прием заказа		5 мин
Определение стоимости перевозки		5-60 мин
Поиск перевозчика	База данных	15-60 мин
	АТИ	30 мин-1 неделя
Согласование условий с перевозчиком и заказчиком		5-60 мин
Оформление и подписание заявок		30 мин
Контроль выполнения перевозки		2 ч-1 неделя
Общее время, затрачиваемое на обработку заказа		3,5 ч-2 недели

Основная цель руководства компании – борьба с негативными последствиями рисков, то есть снижение убытков от логистической деятельности в организации и, по возможности, увеличение прибыли. Оценка рисков на предприятии не проводится.

Единственным методом борьбы с некоторыми рисками в ООО ТК «Феникс» является метод уклонения от возможных рисков, в который входят:

- отказ от сомнительных и ненадежных партнеров и контрагентов;

- отказ от заказов с отсрочкой платежа более 20 банковских дней;
- отказ от заказов с нерентабельной стоимостью;
- передача рисков на контрагентов (перевозчиков);
- собственное покрытие рисков (формирование резервного капитала за счет собственных денежных средств и овердрафта).

Поступающие заказы сотрудники ООО ТК Феникс могут выполнить с продуктивностью 50 % от общего количества принятых заявок. 30 % заказов на грузоперевозки не проходят полный цикл обработки из-за загруженности многофункциональными обязанностями персонала и проигрываются конкурентам. Заказчики делают запросы на поиск транспорта в нескольких транспортно-экспедиционных компаниях. Какая транспортная компания быстрее предложит машину заказчику или обеспечит более выгодные условия сотрудничества, с той и будет подписана заявка на перевозку грузовладельцем. 20 % от всех заказов блокируются ООО ТК «Феникс» уже на стадии определения стоимости перевозки. Эти заказы организация не допускает к дальнейшей обработке. Причина – низкая цена за транспортные услуги, диктуемая условиями клиента-заказчика. Сотрудники анализируют стоимость и предполагаемые расходы на выполнение заказа, делают выводы о дальнейшей рентабельности или нерентабельности услуги по данному заказу.

Поиск новых клиентов-грузовладельцев и стимулирование работы с существующей базой заказчиков также выполняются в компании не полноценно. Так как специалисты по организации транспортных грузоперевозок загружены обработкой поступающих заказов, проверкой контрагентов. К концу 2019 г. поиск и привлечение новых клиентов свелись практически к нулевому значению.

Для принятия ряда мер для обеспечения защиты и уменьшения логистических рисков в ООО ТК «Феникс» были детально изучены и анализированы ситуации, которые могут возникнуть в настоящем и будущем.

Проведен анализ логистических рисков ООО ТК «Феникс». В первую очередь разобраны и сгруппированы основные риски в организации по внешним и внутренним факторам. Анализ логистических рисков представлен в таблице А.1 (Приложение А).

Во вторую очередь выделены основные факторы, которые в большей мере влияют на эффективность деятельности предприятия и возникновение рисков.

Для оценки возможных логистических рисков использовано построение диаграммы Исикавы. Выделено 4 основные категории причин: клиенты, грузоперевозчики, качество рабочих процессов, сотрудники.

Диаграмма Исикавы представлена на рисунке 6.

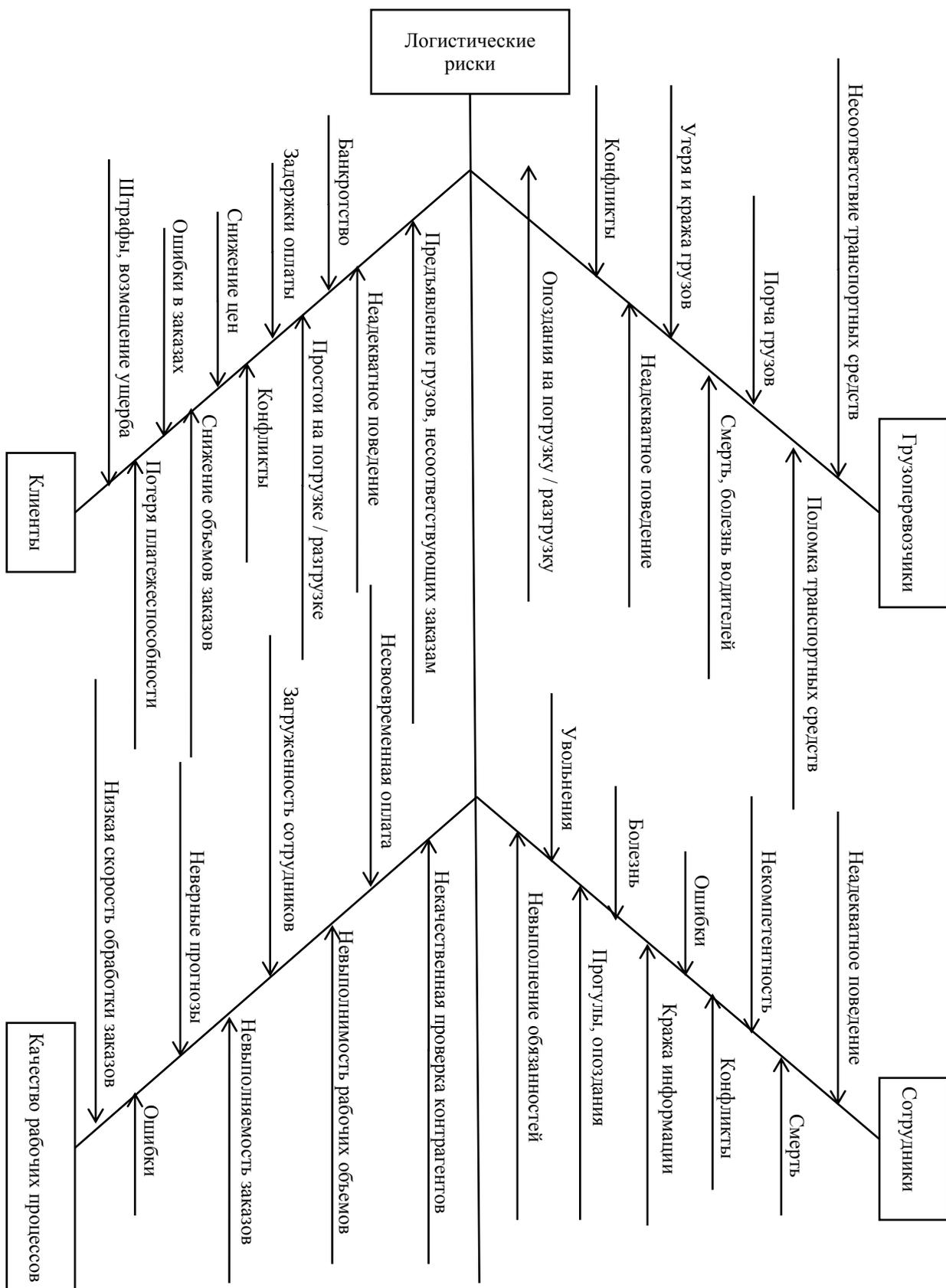


Рисунок 6 – Диаграмма Исикавы

С помощью FMEA-анализа рассчитаны приоритетные числа риска (ПЧР), выявленных с помощью диаграммы Исикавы причин.

FMEA-анализ – это метод проведения анализа и выявления наиболее критических моментов рабочих процессов с целью улучшения качества услуг, изделий и других продуктов деятельности предприятия. Метод FMEA-анализа не ограничен определенными видами деятельности и применим для анализа любых видов продукции, процессов, систем, услуг, как в коммерческой, так и в некоммерческой деятельности организаций.

Расчет ПЧР для факторов, влияющих на логистические риски, приведен в таблице 5.

Таблица 5 – Расчет ПЧР для факторов, влияющих на логистические риски ООО ТК «Феникс»

Фактор	Виды рисков	S	O	D	ПЧР	ПЧР max	ПЧР max , %
Клиенты	Конфликты	1	1	1	1	160	13
	Ошибки в заказах	2	5	3	30		
	Снижение цен	8	5	2	80		
	Задержки оплаты	9	5	1	45		
	Банкротство	10	1	8	80		
	Потеря платежеспособности	10	1	5	50		
	Снижение объемов заказов	10	5	1	50		
	Предъявление грузов, несоответствующих заказам	5	1	1	5		
	Простои на погрузке / разгрузке	3	3	2	18		
	Неадекватное поведение	3	1	1	3		
	Штрафы, возмещение ущерба	10	2	8	160		
Грузоперевозчики	Несоответствие транспортных средств	4	1	1	4	20	1
	Порча грузов	10	1	1	10		
	Утеря и кража грузов	10	1	8	1		
	Конфликты	1	1	1	1		
	Опоздания на погрузку / разгрузку	5	2	2	20		
	Неадекватное поведение	5	1	1	5		
	Смерть, болезнь водителей	3	1	1	3		
	Поломка транспортных средств	3	2	2	12		
Фактор	Виды рисков	S	O	D	ПЧР	ПЧР max	ПЧР max , %

Продолжение таблицы 5

Качество рабочих процессов	Низкая скорость обработки заказов	2	10	10	200	800	65
	Неверные прогнозы						
	Загруженность сотрудников	1	10	10	100		
	Несвоевременная оплата	5	8	5	200		
	Некачественная проверка контрагентов	10	8	10	800		
	Невыполнимость рабочих объемов	7	8	10	560		
	Невыполняемость заказов	10	3	5	150		
	Ошибки	3	3	8	72		
Сотрудники	Неадекватное поведение	1	1	1	1	250	20
	Некомпетентность	5	1	10	50		
	Ошибки	3	3	8	72		
	Болезнь	1	3	1	3		
	Увольнения	1	3	5	15		
	Невыполнение обязанностей	10	5	5	250		
	Прогулы, опоздания	5	2	2	20		
	Кража информации	10	1	5	50		
	Конфликты	1	1	1	1		
	Смерть	1	1	1	1		

Для расчета ПЧР сначала оценены факторы по десяти балльной шкале (где 10 – максимальный, 1 – минимальный) по трем критериям:

- значимость (S) – качественная или количественная оценка предполагаемого риска, определяет степень важности риска;
- вероятность возникновения (O) – количественная оценка вероятности возникновения риска;
- вероятность обнаружения (D) – количественная оценка доли обнаружения риска.

Потом перемножены все полученные значения и определены показатели, которые являются наиболее опасными для деятельности предприятия, и на которые необходимо будет обратить внимание в первую очередь.

Рассчитаны ПЧР каждой мелкой кости диаграммы и определено максимальное значение, которое будет являться значением ПЧР для крупной кости.

ПЧР по каждому виду рисков рассчитано путем сложения значений «S», «O», «D».

Максимальные ПЧР для каждого фактора определено путем выбора одного самого высокого значения вида риска в группе. Итоговое максимальное ПЧР равно 1230. Получено значение путем сложения четырех значений максимальных ПЧР всех четырех факторов. ПЧР в процентном соотношении рассчитано для каждого фактора путем деления максимального ПЧР фактора на итоговый ПЧР и умножением на 100 %. Процентное соотношение ПЧР дает наглядное понятие того, насколько риски в каждом факторе опасны для деятельности предприятия и на что нужно обратить внимание в первую очередь.

В результате произведенного анализа логистических рисков на предприятии ООО ТК «Феникс» было выявлено, что на первом месте источником рисков является фактор качества рабочих процессов. На него нужно обратить внимание в первую очередь и произвести меры, способствующие минимизации рисков из этого фактора.

Выявлен самый опасный вид риска на предприятии – некачественная проверка контрагентов.

На втором месте фактор, связанный с сотрудниками. И самый важный аспект в этой группе – риск некачественного выполнения сотрудниками своих обязанностей или их игнорирование.

Остальные два фактора имеют минимальные значения. И если обеспечить меры борьбы с рисками первых двух факторов, то значения вторых еще более уменьшатся, т.к. все факторы тесно взаимосвязаны между собой.

На предприятии ООО ТК «Феникс» были изучены технико-экономическая характеристика предприятия, организация рабочего процесса; выделены и анализированы самые значимые факторы возникновения рисков; проведены анализ и оценка рисков, выявлены самые опасные для предприятия логистические риски.

Проведенный анализ системы управления логистическими рисками в ООО ТК «Феникс» позволил выявить основные проблемы:

- высокая загруженность сотрудников дополнительными обязанностями, выходящими за пределы компетенции;

- некачественная проверка контрагентов на благонадежность и платежеспособность;

- упущенная выгода из-за обработки заказов в неполном объеме;

- низкая конкурентоспособность;

- некачественный выбор сотрудников при приеме на работу;

- некачественная обработка заказов;

- некачественный контроль выполнения грузоперевозок перевозчиками;

- низкая эффективность рабочих процессов;

- плохая дисциплина в коллективе;

- выполнение обязанностей сотрудниками в не полном объеме;

- отсутствие должного контроля над сотрудниками;

- возложение обязанностей на некомпетентных в них сотрудников;

- не применяются методы выявления рисков;

- применение минимального количества методов борьбы с рисками;

- отказ от сотрудничества с клиентами, предлагающими длительную отсрочку оплаты.

- отсутствие применения современных программ для компьютеризации части рабочих процессов и хранения виртуальной информации.

Решению большей части выявленных проблем будут посвящены мероприятия, предложенные в Главе 3 бакалаврской работы.

### **3 Совершенствование системы управления логистическими рисками на предприятии ООО ТК «Феникс»**

#### **3.1 Разработка мероприятий по совершенствованию системы управления логистическими рисками на предприятии ООО ТК «Феникс»**

Предприятие ООО ТК «Феникс», как и любая другая коммерческая компания, заинтересовано в минимизации рисков и увеличении прибыли. Основные логистические издержки возникают при выборе контрагентов (клиентов и грузоперевозчиков), в принятии и обработке заказов. На возникновение рисков ситуаций, ведущих к финансовым потерям, также влияет законодательство по ведению предпринимательской деятельности, введение налоговых изменений в стране, природные явления. Но от этих видов риска нет возможности застраховаться и их сложно предугадать.

Дополнительный сотрудник в должности риск-менеджера в компании мог бы вовремя обнаруживать опасность и минимизировать будущие риски.

Компьютеризация отдельных рабочих моментов могла бы ускорить скорость работы сотрудников при оформлении необходимой для сотрудничества документации.

Поэтому в качестве мероприятий предлагается:

- мероприятие 1 – введение должности риск-менеджера;
- мероприятие 2 – установка компьютеров с необходимым программным обеспечением.

Первое мероприятие по совершенствованию логистической системы в компании ООО ТК «Феникс» – это введение должности риск-менеджера. Данное мероприятие обеспечит более качественную проверку контрагентов, благодаря чему уменьшится вероятность возникновения рисков ситуаций, связанных с контрагентами, будут выявляться риски из других категорий причин еще до их возникновения и предприниматься меры по

предотвращению возможных рисков. Благодаря мероприятию качество и продуктивность рабочих процессов улучшится, производимые транспортно-экспедиционные услуги станут более конкурентоспособными, что соответственно приведет к увеличению прибыли.

Для того, чтобы обеспечить качественное выполнение функций риск-менеджером и, чтобы остальные сотрудники не могли оказывать свое влияние на его работу, он должен подчиняться только генеральному директору, выполнять указания и поручения только высшего руководителя предприятия. В подчинении у риск-менеджера должен находиться весь отдел организации грузоперевозок, а именно функции отдела, связанные с поиском и привлечением клиентов и обработкой, и ведением заказов на грузоперевозки.

Помимо проверки контрагентов и выявления возможных рисков, сотрудник в должности риск-менеджера должен обязательно принимать участие при выборе новых сотрудников, т.к. от нового персонала будет зависеть качество работы фирмы и ее репутация. Новые сотрудники при приеме на работу в ООО ТК «Феникс» должны проходить тщательный отбор и проверку на ответственность, благонадежность, наличие судимостей и связей с преступными элементами в прошлом. Тщательное выявление возникновения возможных рисков, связанных с новыми сотрудниками на начальном этапе позволит подобрать дружную слаженную команду, нацеленную на качественный результат выполнения своих функций, минимизирует риски возникновения конфликтов внутри коллектива.

Для должности риск-менеджера в компании ООО ТК «Феникс» предлагаются следующие должностные обязанности:

- проверка контрагентов (клиентов и грузоперевозчиков);
- контроль работы отдела организации грузоперевозок;
- участие в проведении собеседований, связанных с приемом новых сотрудников;
- изучение новых договорных условий и отношений с контрагентами;

- оценка возможных рисков и их последствий, принимаемых решений и рисков;
- анализ логистических рисков и прогнозирование;
- минимизация логистических рисков;
- проведение для сотрудников разъяснительных мероприятий.

Проверка контрагентов должна осуществляться с помощью интернет-ресурсов, позволяющих представить и увидеть историю существования предприятия, его устойчивость положения на рынке и финансовую стабильность, крах или пограничное состояние. Такую проверку можно осуществлять на серверах, предназначенных для проверки контрагентов, например, онлайн-сервер Руспрофиль (Rusprofile). Возможности сервера:

- удобная оценка контрагентов;
- мониторинг контрагентов;
- полные сведения по всем источникам;
- исторические сведения;
- анализ связей [21].

А также должна остаться по-прежнему проверка контрагентов на портале АвтоТрансИнфо, с помощью которого можно увидеть реальные отзывы о контрагентах, о качестве их работы, успешности и благонадежности.

Для эффективного выполнения своих обязанностей риск-менеджер должен обладать рядом требований, качеств, возможностей:

- иметь высшее экономическое образование;
- обладать знаниями в области риск-менеджмента, законодательства, основ права, статистики;
- обладать знаниями в области транспортной логистики;
- иметь доступ к информации компании, транспортным порталам, системам онлайн проверки контрагентов
- принимать участие в кадровой политике предприятия;

- располагать официальными полномочиями, полагающимися для его должности;
- подчиняться только директору предприятия;
- обладать отличными качествами руководителя;
- обладать стрессоустойчивостью и гибкостью ума;
- обладать лидерскими качествами.

Контроль работы отдела организации грузоперевозок должен быть направлен в сторону проверки качества обработки и ведения заказов. Сотрудники отдела должны следовать инструкциям, представленным риск-менеджером. Инструкции должны содержать рекомендации для действий сотрудников в тех или иных рискованных ситуациях, возникающих в процессе выполнения грузоперевозок по заказам. Также должна быть качественно налажена связь между сотрудниками отдела грузоперевозок и риск-менеджером для своевременного обмена информацией.

Участие в проведении собеседований, связанных с приемом новых сотрудников. Риск-менеджер должен присутствовать на собеседованиях; участвовать в опросах кандидатов на должность; собирать информацию о них, оценивать качества, проверять полученную информацию; делать выводы и строить прогнозы на будущую работу каждого нового сотрудника.

Изучение новых договорных условий и отношений с контрагентами, оценка последствий и возможных рисков, прогнозирование. Все договора, принятые от контрагентов перед подписанием, должны быть переданы на изучение риск-менеджеру. Он должен рассмотреть условия, спрогнозировать различные возможные варианты событий при наступлении рискованных ситуаций, оценить все плюсы и минусы, возможные потери и наоборот прибыль от сотрудничества. Если диктуемые контрагентами условия не несут больших материальных потерь, адекватны и не противоречат действующему законодательству, то договор будет передаваться на подпись директору. Если же все условия неприемлемы или какая-нибудь их часть, риск-менеджер должен предложить более благоразумные варианты, передать

информацию сотрудникам для донесения их контрагентам. Персонал будет дальше вести переговоры с контрагентами до тех пор, пока стороны не придут к консенсусу.

Проведение для сотрудников разъяснительных мероприятий риск-менеджером. В случае возникновения ошибок, невыполнения инструкций в полной мере сотрудниками проводить разъяснительную работу. При выявлении конкретных рисков по определенным грузоперевозкам или контрагентам давать наставления сотрудникам по их дальнейшей работе с ними, для сведения возникновения опасностей к минимуму.

Благодаря работе риск-менеджера уменьшатся вероятности возникновения таких видов риска со стороны качества процессов и взаимодействия с грузоперевозчиками: несоответствие транспортных средств, утеря и кража грузов, опоздания на погрузку / разгрузку, поломка транспортных средств, высокая загруженность сотрудников, некачественная проверка контрагентов, несвоевременная оплата, невыполнимость рабочих объемов, ошибки в работе.

Риски, связанные с клиентами, приблизятся к минимальным показателям, так как прогнозы сотрудничества с заказчиками будут тщательно изучены и оценены. С ненадежными контрагентами будет пресекаться сотрудничество в случае не рентабельных прогнозов на будущее. Договорные условия будут тщательно изучены и продуманны.

Риски, связанные с сотрудниками внутри коллектива, будут ничтожно малы. Это – конфликты, некомпетентность сотрудников, опоздания, прогулы, текучесть кадров (увольнения), невыполнение обязанностей, неадекватное поведение.

Как будет выглядеть новая организационная структура ООО ТК «Феникс» отображено на рисунке 7.

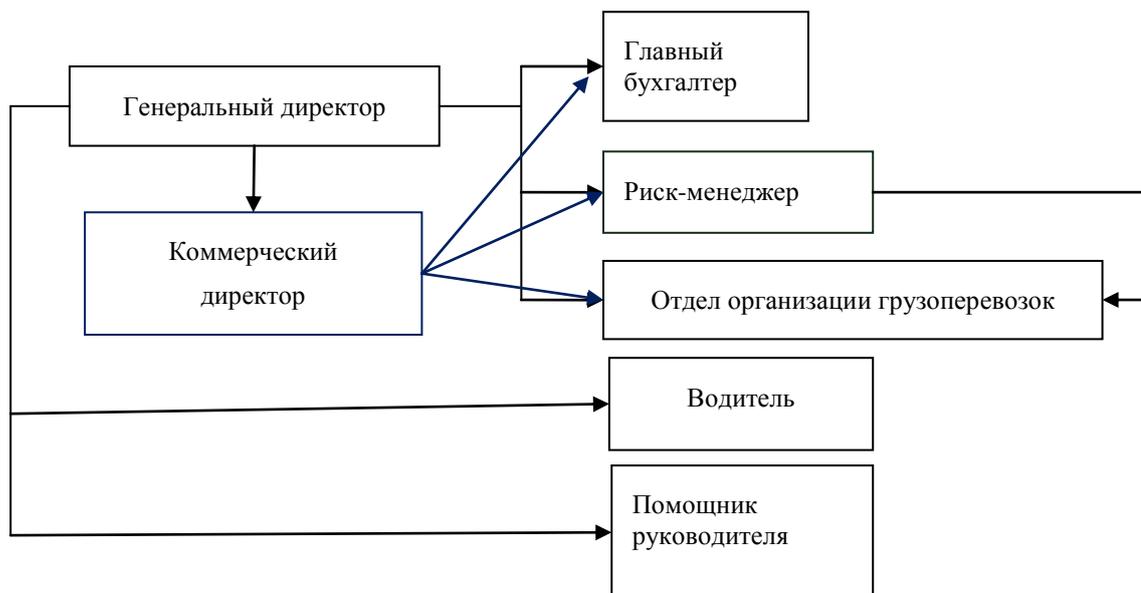


Рисунок 7 – Новая организационная структура ООО ТК «Феникс»

Второе мероприятие обуславливается установкой на компьютеры сотрудников специализированной для транспортной логистики компьютерной программы, например, программа, созданная на платформе 1С: 1С: Предприятие 8. Транспортная логистика, экспедирование и управление автотранспортом КОРП. Сама по себе программа представляет собой своего рода болванку, которую установщики программируют под любые запросы предприятия. Эта программа ценна тем, что настроить и запрограммировать ее можно только на те функции, которые представляют заинтересованность потребителя.

Базовая версия 1С: Предприятие 8. Транспортная логистика, экспедирование и управление автотранспортом КОРП. обеспечивает ряд таких возможностей и функций, как:

- учет предварительных потребностей на перевозку грузов;
- регистрация и формирование заказов на перевозку грузов;
- управление мультимодальными перевозками;
- управление FTL и LTL перевозками;
- выполнение фильтрации и группировки заказов;

- формирование и работа с зонами доставки грузов;
- отображение на карте текущего местоположения автомобилей, заказов, построенных маршрутов;
- выполнение ручного и автоматического распределения заказов по автомобилям;
- обеспечение оперативных коммуникаций с водителями и клиентами;
- учет транспорта привлеченных перевозчиков;
- передача заказов на исполнение и управление рейсами привлеченных перевозчиков;
- организация тендеров среди перевозчиков;
- ведение тарифов перевозчиков, учет взаиморасчетов [1].

Один раз занесенные в базу данные будут автозаполняться в нужные формы. Кроме того программа на базе платформы 1С позволяет по ИНН организации автоматически заполнять остальные реквизиты, не нужно их будет заполнять вручную, программа сделает это сама за сотрудника. И сделает это без ошибок.

Компьютеризированный поиск перевозчиков по базе в программе станет быстрее, чем поиск по бумажным носителям и реестрам, к тому же появится возможность искать не только по наименованию организации, но и по водителю или транспортному средству.

Обеспечится высокая скорость заполнения форм договоров и заявок. Также заявки и договора, подписанные в программе электронной подписью, могут отправляться автоматически контрагентам. Это большое преимущество по сравнению с ручным трудом: распечатыванием, подписанием, сканированием и отправкой на электронные почты контрагентам.

Контролировать процесс выполнения заказов грузоперевозчиками станет проще, так как появится возможность отмечать стадии выполнения заказов.

Для компьютеризации рабочих процессов транспортно-экспедиционных организаций существует много различных программ. Они различаются платформами и дизайном, но принцип работы и возможностей у всех примерно один и тот же: компьютеризация и увеличение скорости рабочих процессов, облегчение труда сотрудников, и надежное хранение информации.

Данное мероприятие позволит делать быстро такие работы как оформление заявок, договоров, внесение данных по контрагентам, создание и хранение электронных документов. Руководящий состав компании сможет производить своевременную проверку и контроль рабочих процессов, осуществляемых сотрудниками. Так же будет обеспечено скрывание информационных данных одних сотрудников от других, что даст гарантию минимизации утечки информации за пределы организации. Будет сведен до минимума риск кражи сотрудниками баз информации и передачи конкурентам. Каждый сотрудник будет обеспечен доступом только к той информации, к какой позволит главное руководство компании.

Два предлагаемых мероприятия в комплексе обеспечат предприятию ООО ТК «Феникс» постепенный рост прибыли благодаря своевременному выявлению возможных рисков и их минимизации. Рабочий процесс в компании станет более эффективным, сотрудники смогут выполнять работу качественнее и продуктивнее чем до принятия предлагаемых мер совершенствования системы логистических рисков. Соответственно прибыль будет расти, а также качественно выполняемые транспортно-экспедиционные услуги повлияют на рост положительной репутации компании, что даст преимущество перед конкурентами на рынке транспортных услуг.

### **3.2 Оценка экономической эффективности от предлагаемых мероприятий на предприятии ООО ТК «Феникс»**

Первое мероприятие – открытие новой должности риск-менеджера и прием на нее сотрудника. Это мероприятие поможет решить выявленные проблемы и снизить часть логистических рисков, которые могут принести компании наибольший урон. Кроме того, благодаря появлению риск-менеджера, функции проверки контрагентов, решение произошедших рискованных ситуаций и принятие мер по их устранению больше не будут распределяться на малокомпетентных в этих областях сотрудников. Риск-менеджер сможет решать сам все эти проблемы и осуществлять функции соответственно компетенции своей должности, как раз таки предназначенной для этого. Остальные сотрудники, освобожденные от этих обязанностей, смогут более продуктивно потратить освободившееся время на решение задач и выполнение работ, присущих уже их должности. Качество рабочих процессов улучшится, репутация организации вырастет, а значит, увеличится конкурентоспособность компании и прибыль.

Ввиду того, что сотрудники отдела грузоперевозок загружены проверкой контрагентов, к концу 2019 г. поиск и привлечение к сотрудничеству новых клиентов, восстановление договорных отношений с клиентами, которые уже заключили договор транспортно-экспедиционного обслуживания, почти не осуществляется. Соответственно предприятие перестало развиваться на увеличение прибыли от новых клиентов. Мероприятие по вводу новой должности риск-менеджера освободит сотрудников от обременяющих их обязанностей, связанных с проверкой контрагентов и решением проблем, связанных с возникновением рискованных ситуаций. Освободившееся время сотрудники смогут потратить на расширение и поддержание клиентской базы. А значит, бизнес будет дальше развиваться и расширяться.

По второму мероприятию предлагается компьютеризировать часть рабочих процессов организации путем установки компьютерной программы. Стоимость таких программ в среднем около 50000 р. вместе с программированием, настройкой и установкой на рабочие компьютеры предприятия.

Также существуют платные онлайн-сервисы для оптимизации работы транспортных организаций, стоимость которых при покупке доступа немного дешевле, но существует необходимость постоянно ежемесячно или ежегодно продлять доступ, что с течением времени приведет к увеличению вложенных денежных средств за пользование платными ресурсами. К примеру, онлайн-сервис Киберлог (Kiberlog). Стоимость оплаты сервиса 700 р. ежемесячно за каждого пользователя [15].

В ООО ТК «Феникс» необходимо автоматизировать минимум четыре рабочих места. Значит необходимо оплачивать доступ четырех пользователей. За год стоимость работы в онлайн-сервисе для предприятия будет равняться 33600 руб. Если оплачивать годовое обслуживание разовым платежом, а не помесечно, владельцы сервиса предоставляют скидку в размере 10 %. Сумма со скидкой равняется 30240 р. Первый год работы, получается, стоит дешевле установки постоянной программы на компьютеры. Но после двух лет работы в онлайн-сервисе общие затраты за использование ресурса будут равняться уже 60480 руб.

Поэтому рентабельнее приобрести разово готовую программу и настроить ее под свои рабочие процессы. В итоге это будет удобнее, надежнее и экономически выгоднее. Необходимо будет один раз купить программу с установкой, которая потом послужит на благо работы компании многие годы.

Эффективность второго мероприятия обусловлена увеличением скорости обработки заказов в частности документального оформления. В 2019 г. в ООО ТК «Феникс» в месяц в среднем оформляется 160 заказов. На оформление документов (заявок, договоров) между контрагентами по

каждому заказу в среднем затрачивается 30 мин. В месяц на эти функции сотрудники тратят 80 ч.

Для оформления печатных документов (заявок и договоров) в компьютерной программе для транспортных компаний понадобится в среднем 15 мин, т.е. затрачиваемое рабочее время ускорится вдвое по сравнению с оформлением вручную с помощью офисных программ на компьютере. Данное значение времени определено опытным путем в бесплатной демоверсии онлайн-сервиса Киберлог.

Компьютерная программа для автоматизации работ транспортных компаний уменьшит затрачиваемое время до 40 ч в месяц. В год экономия рабочего времени составит 480 ч.

Рассчитана экономическая эффективность данного мероприятия.

Для того, чтобы определить сколько приносит прибыли один час рабочего времени, произведен расчет по формуле 1:

$$ПЧ = ГПП/ГЧ, \quad (1)$$

где ПЧ – прибыль за час рабочего времени;

ГПП – прибыль от продаж;

ГЧ – количество рабочих часов за год.

Значение прибыли от продаж взято из бухгалтерской отчетности предприятия за 2019 г.

Прибыль предприятия за один рабочий час составила:  $998000/1970=506$  руб.

За 480 ч предприятие получит 242880 руб. предполагаемой прибыли от продаж.

Данный расчет свидетельствует о том, что годовая прибыль от продаж вырастет на 242880 р., в процентном соотношении – на 24,34 %.

Рассчитан срок окупаемости капитальных вложений по формуле 2:

$$CO = EZ/ППП, \quad (2)$$

где: CO – срок окупаемости капитальных вложений;

ЕЗ – единовременные затраты;

ППП – предполагаемая прибыль от продаж.

Срок окупаемости капитальных вложений составил:  $50000/242880=0,2$

г.

Данные расчеты свидетельствуют о существенном экономическом эффекте и быстрым сроком окупаемости капитальных вложений за 2,4 мес.

Данное мероприятие, помимо сокращения срока оформления документации, также будет способствовать уменьшению количества ошибок в работе, обеспечит надежность хранения баз данных, в том числе информации, являющейся коммерческой тайной компании, облегчит управление рабочими процессами и их контроль.

Предложенные мероприятия не только минимизируют логистические риски в компании, но также положительно отразятся на качестве оказываемых услуг, повысят продуктивность рабочих процессов и конкурентоспособность компании. Экономический эффект от второго мероприятия значителен и оправдывает предполагаемые единовременные затраты на его обеспечение. Предполагаемые затраты к тому же представляют из себя достаточно небольшую сумму денежных средств.

Для внедрения мероприятия в работу не понадобится специальная подготовка или обучение персонала, так как компьютерная программа разработана специально для предприятий транспортного сегмента и имеет только узконаправленные функции, настроенные специально под особенности деятельности конкретной организации.

## Заключение

В данной исследовательской работе была затронута тема логистических рисков и их влияние на работу предприятия ООО ТК «Феникс».

Изучено понятие риска в нескольких литературных источниках. Сделаны выводы о неоднозначном значении понятия риска и его многогранности. Выяснено, что риски встречаются во всех сферах деятельности в огромном количестве и разнообразии. Классификаций рисков существует, также много и нет определенных стандартов. Методы борьбы с логистическими рисками широки и нет одинаковых подходов и решений. Риски в каждой организации индивидуальны, решения и действия, направленные против них также уникальны для каждого объекта и вида деятельности.

Во второй части данной исследовательской работы представлены организационно-экономическая характеристика предприятия ООО ТК «Феникс, рабочий процесс на предприятии, выявлены все нюансы, проблемы и анализированы принципы работы. Произведен анализ факторов возникновения логистических рисков в организации, разобраны всевозможные предполагаемые риски, возникающие в процессе транспортно-экспедиционной деятельности компании.

С помощью метода Исикавы произведена оценка логистических рисков. С помощью FMEA-анализа выявлены наиболее критические моменты. А именно логистические риски, влияющие самыми негативными последствиями на данное предприятия или возможность появления таких рисков, существенно отразится на деятельности и благополучии ООО ТК «Феникс». Выяснено, что предприятие не предпринимает меры для выявления возможных рисков и их прогнозирования. Из методов борьбы с логистическими рисками используется только методы уклонения и принятия на себя рисков. Для предотвращения рисков ситуаций используется только

проверка контрагентов, но и она является в компании несовершенной и несет поверхностный, символический характер.

В третьей главе предложены два мероприятия, обеспечивающие снижение и минимизацию логистических рисков в ООО ТК «Феникс», эффективное использование рабочего времени.

Первое мероприятие дает рекомендацию о создании должности риск-менеджера.

Второе мероприятие предлагает компьютеризировать ручные рабочие процессы.

По первому мероприятию, предлагаемый сотрудник в должности риск-менеджера будет минимизировать риски и заниматься качественной проверкой контрагентов. Благодаря перераспределению этих обязанностей на риск-менеджера, специалисты по организации транспортных грузоперевозок будут качественнее выполнять свои прямые обязанности и задачи.

По второму мероприятию, компьютеризация современной программой части процесса обработки заказов обеспечит сокращение затрачиваемого рабочего времени на оформление документов.

Подсчитаны размеры затрат на второе мероприятия и его экономическая эффективность. В результате расчетов выявлена значительная материальная выгода и эффективность от предлагаемого мероприятия. Прибыль от продаж увеличится на 24,34 % и срок окупаемости капитальных вложений составит довольно короткий срок 2,4 мес.

Произведенная исследовательская работа подтверждает значимость применения мероприятия и принятия правильного решения для их рекомендации ООО ТК «Феникс».

У сотрудников уменьшится количество обязанностей, появится возможность выполнять работу только в их компетенции.

Возможные логистические риски будут вовремя выявляться и минимизироваться. Прибыль компании вырастет. Положение транспортно-

экспедиционного предприятия на рынке транспортных услуг станет более устойчивым.

В дальнейшем при увеличении количества заказов необходимо будет необходимо увеличивать количество сотрудников по мере надобности, чтобы избежать возникновения повторения рисков ситуации, связанной с сильной загрузкой сотрудников обязанностями и снижением качества рабочих процессов из-за этого. При значительном увеличении количества грузоперевозок и роста прибыли рекомендуется открыть дополнительный офис или филиал.

## Список используемой литературы

1. 1С. Отраслевые и специализированные решения: ресурс фирмы "1С". URL: <https://solutions.1c.ru/catalog/tmsexp/features/> (дата обращения 11.03.2020)
2. АвтоТрансИнфо. Биржа грузоперевозок: онлайн-портал. URL: <https://ati.su/> (дата обращения 02.03.2020)
3. Балдин К. В. Воробьев С. Н. Управление рисками. М.: ЮНИТИ, 2017. 511 с.
4. Булатов А. Н., Зайнуллина М. Р., Никифорова Э. Г. Управление развитием бизнеса: учебное пособие. Казань: изд-во Казан, 2017. 242 с.
5. Ветошкин А. Г. Обеспечение надежности и безопасности в техносфере: учебное пособие. СПб: Лань, 2020. 236 с.
6. Гайдук В. И., Лемещенко П. С., Секерин В. Д., Горохова А. Е. Экономика фирмы Междисциплинарный анализ: учебник. СПб: Лань, 2020. 418 с.
7. ГИБДД – официальный сайт: интернет-ресурс. URL: <https://гибдд.рф/> (дата обращения 29.02.2020)
8. ГОСТ Р ИСО 31000-2010 Национальный стандарт Российской Федерации. Менеджмент риска. Принципы и руководство. Дата введения 2011-09-01
9. Гурнович Т. Г., Остапенко Е. А., Молчаненко С. А. Оценка и анализ рисков: учебник. М.: изд-во КНОРУС, 2019. 252 с.
10. Елхаков Ю. П. Управление программными проектами. Стандарты, модели: учебное пособие. СПб: Лань, 2019. 244 с.
11. Журнал «У». Экономика. Управление. Финансы / Информационно-управленческий портал У. 2013-2018. URL: <https://port-u.ru/logistika/osnovnye-funktsii-skladov-v-logisticheskikh-sistemakh/1749-nablyudenie-kak-metod-sbora-marketingovoj-informatsii> (дата обращения: 20.03.2020)

12. Зайковский В. Э., Штогрин Ю. И. Риск-менеджмент. Информационный менеджмент: учебно-практическое пособие. Томск: Издательский Дом Томского государственного университета, 2017. 80 с.
13. Земсков Ю. П. Основы проектной деятельности: учебное пособие, 2-е изд., стер. СПб: Лань, 2020. 184 с.
14. Ильин Е. П. Психология риска. СПб: Питер, 2012. 490 с.
15. Киберлог / Kiberlog – программа для транспортных компаний и владельцев транспорта: онлайн-сервис. URL: <https://kiberlog.ru/> (дата обращения 15.04.2020)
16. Круи М. Основы риск-менеджмента: пер. с англ. М. : из-во Юрайт, 2015. 390 с.
17. Кузнецова Е. Ю., Крылатков П. П., Минеева Т. А., Подоляк О. О. Современный стратегический анализ: учебное пособие. Электронный научный архив. УрФУ, 2016. URL: <http://hdl.handle.net/10995/42382> (дата обращения: 02.03.2020).
18. Малафеев С. И. Надежность электроснабжения: учебное пособие. 2 изд. испр. СПб: Лань, 2018. 368 с.
19. Ожогов С. И. Толковый словарь Ожогова. 2008-2017. URL: <https://slovarozhegova.ru/word.php?wordid=27127> (дата обращения 10.02.2020)
20. Путилов А. В., Черняховская Ю. В. Коммерциализация технологий и промышленные инновации: учебное пособие. СПб: Лань, 2018. 324 с.
21. Руспрофиль / Rusprofile – сервис проверки контрагентов. URL: <https://rusprofile.ru> (дата обращения 10.04.2020).
22. Тавадян А. А. Полосы неопределенности и вариантность экономики: Как прогнозировать и регулировать экономические процессы в условиях неопределенности. М.: изд-во "ФЛИНТА", 2019. 104 с.
23. Устав ООО ТК «Феникс». 2017.

## Приложение А

### Анализ логистических рисков организации ООО ТК «Феникс»

Таблица А.1 – Анализ логистических рисков организации ООО ТК «Феникс»

Внешние		Внутренние	
Фактор	Вид риска	Фактор	Вид риска
Природа	Риски, связанные со стихийными бедствиями, такими как наводнения, землетрясения, пожары, метели, ураганы	Наличие ресурсов, как человеческих, финансовых, так и основных активов	Риски, связанные с финансовыми активами, отсутствием компетентности сотрудников; не правильное распределение обязанностей; нехватка персонала
Политическая система	Риски, связанные с военными действиями, терроризмом, забастовками, карантинном, изменениями транспортного законодательства в период сделки; риски разрыва контрактов из-за действий властей страны	Качество процессов	Риски, связанные с неточностью прогнозов, низкой автоматизацией работы, низкой эффективностью, отсутствием гибкости; несвоевременная оплата; опоздания на погрузку/выгрузку; ошибки в заказах
Правовая и экономическая системы	Риски, связанные с экономическим кризисом, изменениями курсов валют, таможенных пошлин, правовых режимов, с налоговой деятельностью	Информационная система	Риски, связанные с отсутствием информационных систем, программного обеспечения, хакерством
Социальная система	Риски, связанные с грабежами, вандализмом, изменчивостью ожиданий клиентов, волатильностью спроса, транспортной пропускной способностью дорог, портов; рост цен на топливо; забастовки	Управление информацией	Плохой поток информации; плохое качество информации; утечка информации
Технологии	Риски, связанные с новыми технологическими процессами, хакерские атаки	Внутренние помехи	Риски возникновения сбоев, несчастных случаев, конфликтов среди сотрудников
Конкуренция и рынок транспортных услуг	Риски, связанные с конкурирующими организациями в транспортной отрасли; колебания цен	Потеря репутации	Риски возникновения несовместимых со стандартами действий, порочащих репутацию компании
Клиенты	Риски, связанные с волатильностью покупателей транспортных услуг; банкротство контрагентов; потеря платежеспособности; риск непредвиденного снижения объема заявок на перевозки	Интеграция	Риск отсутствия синхронизации спроса и предложения, общей стратегии управления, общих стандартов
Поставщики	Риски, связанные с поставщиками транспортных услуг (грузоперевозчиками); банкротство поставщиков; кража, утеря, порча грузов	Сотрудничество и координация	Риски возникновения отсутствия доверия партнеров, несоответствия целей, конфликтов
–	–	Плохой выбор партнеров в логистической цепочке	Риски, связанные с различиями в социальной и организационной культуре, недобросовестностью партнеров