

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 департамента)

38.03.02 «Менеджмент»  
(код и наименование направления подготовки, специальности)

«Логистика»  
(направленность (профиль)/специализация)

## БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

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

Студент	<u>В.А. Прокопенко</u> (И.О. Фамилия)	_____	(личная подпись)
Руководитель	<u>М.О. Искосков</u> (И.О. Фамилия)	_____	(личная подпись)
Консультант	<u>Д.Ю. Буренкова</u> (И.О. Фамилия)	_____	(личная подпись)

**Допустить к защите**

Руководитель департамента, канд. экон. наук, С.Е. Васильева \_\_\_\_\_  
(ученая степень, звание, И.О. Фамилия) (личная подпись)

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20 \_\_\_\_ г.

Тольятти 2019

## Аннотация

Бакалаврскую работу выполнил: В.А. Прокопенко

Тема работы: «Совершенствование системы управления логистическими рисками (на примере ООО «ЦветТорг»)».

Научный руководитель: д.э.н., доцент М.О. Искосков.

Цель исследования заключается в совершенствовании системы управления логистическими рисками.

Объектом исследования является ООО «ЦветТорг», сферой деятельности которого является оптовая и розничная продажа цветами.

Предмет исследования - процесс управления логистическими рисками в организации.

В работе использовались следующие методы исследования: сравнительный анализ, синтез, прогнозирование, статистическая обработка данных.

Практической значимостью бакалаврской работы является выявление влияния рисков на деятельность предприятия, координированное и системное управление рисками в компании ООО «ЦветТорг».

Краткие выводы по бакалаврской работе. В первой главе рассматриваются теоретические основы системы управления рисками, их классификация, показатели и методы оценки. Вторая глава содержит анализ организационно-экономических показателей деятельности предприятия, оценку логистических рисков ООО «ЦветТорг».

В третьей главе представлены мероприятия, которые позволят минимизировать логистические риски организации и повысить эффективность деятельности.

Структура и объем работы. Работа состоит из введения, 3-х глав, заключения, списка литературы из 35 русских источников и 5 иностранных источников. Общий объем работы, без приложений, 67 страниц машинописного текста, в том числе таблиц – 14, рисунков – 11.

## Abstract

Bachelor's work completed: V.A. Prokopenko

The topic of work: "Improving the logistics risk management system (by the example of LLC TsveTTorg)".

Scientific adviser: Ph.D., Associate Professor M.O. Iskoskov.

The purpose of the study is to improve the logistics risk management system.

The object of the study is LLC TsveTTorg, the scope of which is the wholesale and retail sale of flowers.

The subject of study is the process of managing logistics risks in an organization.

The following research methods were used in the work: comparative analysis, synthesis, forecasting, statistical data processing.

The practical importance of undergraduate work is to identify the impact of risks on the activities of the enterprise, coordinated and system risk management in the company "TsveTTorg."

Brief conclusions on bachelor work. The first chapter discusses the theoretical foundations of the risk management system, their classification, indicators and assessment methods. The second chapter contains an analysis of organizational and economic indicators of the enterprise, an assessment of the logistics risks of LLC TsveTTorg.

The third chapter presents activities that will minimize the logistics risks of the enterprise and increase business efficiency.

Structure and scope of work. The work consists of introduction, 3 chapters, conclusion, list of references from 35 Russian sources and 5 foreign sources. The total amount of work, without attachments, is 56 typewritten pages, including tables - 12, figures - 12.

## Содержание

Введение.....	5
1 Теоретические основы системы управления логистическими рисками .....	8
1.1 Понятие системы управления рисками и их классификация .....	8
1.2 Показатели и методы оценки логистических рисков .....	15
2. Анализ логистики сервисного обслуживания ООО «ЦветТорг» .....	25
2.1. Организационно-экономическая характеристика ООО «ЦветТорг».....	25
2.2. Анализ системы управления логистическими рисками.....	32
3 Совершенствование системы управления логистическими рисками ООО «ЦветТорг».....	43
3.1 Разработка мероприятий по совершенствованию системы управления логистическими рисками.....	43
3.2 Оценка экономической эффективности от предлагаемых мероприятий ..	53
Заключение .....	57
Список используемой литературы .....	59
Приложение .....	64

## Введение

Под влиянием экономических и политических факторов происходят постоянные изменения в современной экономике. Ужесточение санкций, конкуренция, снижение покупательской способности, нестабильная и неопределенная хозяйственная ситуации приводит к возникновению рисков, как субъективного, так и объективного характера.

В тоже время логистические процессы составляют основу деятельности любой организации и оказывают существенное влияние на результативность ее деятельности. Чем выше операционная эффективность логистических процессов и ниже количественное значение их риска, тем больше вероятность успеха компании. Определение величины логистических рисков позволяет руководству осознать существующие проблемы, выявить слабые места и спрогнозировать их влияние на будущие результаты.

Риск - опасность возникновения непредвиденных потерь ожидаемой прибыли, дохода или имущества, денежных средств, других ресурсов в связи со случайным изменением условий экономической деятельности, неблагоприятными обстоятельствами. Риск измеряется частотой, вероятностью возникновения того или иного уровня потерь. Наиболее опасны риски с осязаемой вероятностью уровня потерь, превосходящих величину ожидаемой прибыли [6].

В условиях неопределенности хозяйственной деятельности организациям для того, чтобы оставаться эффективными, необходимо управлять логистическими рисками. Управление рисками - это уменьшение или компенсация ущерба для организации при возникновении неблагоприятных последствий решений.

Актуальность работы заключается в том, что нестабильность политической, социальной и экономической ситуации приводит к появлению логистических рисков в организациях. И чтобы успешно достичь цели по

повышению эффективности своей деятельности организациям необходимо управлять этими рисками.

Исследование теоретических основ и специфических особенностей управления рисками представлено в работах как зарубежных, так и отечественных ученых, таких как: Слепухиной Ю.Э., Рясковой Н., Шинкоренко И.Э, Рахимовой Н.Н., Бартон Т, Пашкова Р.В. и других.

Целью бакалаврской работы является совершенствование системы управления логистическими рисками.

Поставленная цель определила ряд взаимосвязанных задач:

- рассмотреть теоретические основы системы управления логистическими рисками;
- провести организационно-экономический анализ деятельности организации;
- проанализировать логистические риски организации;
- разработать мероприятия по совершенствованию системы управления логистическими рисками.

Объектом исследования бакалаврской работы является ООО «ЦветТорг», сферой деятельности которого является оптовая и розничная продажа цветами.

Предмет исследования - процесс управления логистическими рисками в организации.

Информационной базой исследования послужили нормативно-правовые акты, статистическая и бухгалтерская отчетность ООО «ЦветТорг».

В работе использовались следующие методы исследования: сравнительный анализ, синтез, прогнозирование, статистическая обработка данных.

Практическая значимость работы заключается в том, что предлагаемые мероприятия могут быть использованы в деятельности других, подобных ООО «ЦветТорг», организаций.

Структура и объем работы. Бакалаврская работа состоит из введения, 3-х разделов, заключения, списка литературы из 35 русских источников и 5 иностранных источников, приложения.

Во введении обосновывается актуальность, цели, задачи бакалаврской работы, определяется объект, предмет и методы исследования.

В первом разделе рассматриваются теоретические основы системы управления рисками, их классификация, показатели и методы оценки.

Второй раздел содержит анализ организационно-экономических показателей деятельности организации, оценку логистических рисков ООО «ЦветТорг».

В третьем разделе представлены мероприятия, которые позволят минимизировать логистические риски организации и повысить эффективность деятельности.

# 1 Теоретические основы системы управления логистическими рисками

## 1.1 Понятие системы управления рисками и их классификация

Все события, явления, деятельность и процессы происходят не изолированно от внешней и внутренней среды. Поэтому они подвергаются различным рискам. Риски окружают деятельность человека в семейных и деловых отношениях, в обществе, в технике и технологических процессах.

«Особенность трансформирующейся российской экономики – высокий уровень риска, сопряженный с неопределенностью условий и результатов практически всех видов экономической деятельности. Любая экономическая деятельность является сложным компромиссом в достижении двух противоречивых целей – эффективности и надежности. В российских условиях компромисс пока достигнут явно в ущерб надежности. В результате, большая часть экономических субъектов и ресурсов вынуждено вовлечены в высоко рисковые операции. Без создания условий, позволяющих руководителям различных рангов идти на обоснованный риск, не будет научно-технического прогресса, развития экономики и всего общества в целом. Риск становится необходимым элементом принятия решений, а также несет функции стимулятора и катализатора в развитии современных экономических отношений»[6].

В таблице 1.1 представлены различные определения понятия «риск» в контексте экономической деятельности компании. Как показывает анализ различных информационных источников, сегодня не существует единой трактовки данного понятия.

При этом можно отметить, что риск может быть связан с неопределенностью условий его реализации. Кроме того, риск возникает вследствие воздействия различных факторов и при его реализации организация понесет финансовые потери. Поэтому все организации



пытаются выявлять и минимизировать риски.

Таблица 1.1 - Определение риска как экономической категории

Автор	Определение
Пашков Р. В.	«Риск - это оценка неопределенности, обычно ориентированная на потенциальную возможность (опасность) наступления вероятного события или совокупности событий, вызывающих определенный материальный ущерб» [24]
Рахимова Н. Н.	«Риск - это вероятность возникновения неблагоприятных финансовых последствий в форме потери дохода или капитала в ситуации неопределенности условий осуществления финансовой деятельности» [26]
Исмагилов Р. Х.	«Риск - это влияние правовых и прочих внутренних и внешних факторов (существенных условий, событий, обстоятельств, действий), которые с большей долей вероятности могут иметь финансовые последствия в будущем, а значит, оказывать влияние на показатели бухгалтерской отчетности организации в будущем»[11]
Маринина О.А., Папахова Д.И.	«Риск - это результат возможного экономического события, имевшего место в условиях неопределенности, которое имело характер краткосрочный или длительный, под сильным влиянием негативных субъектно-объектных факторов, возникающих при любых видах деятельности организации, оказывающих влияние на учетную информацию»[13]

Вопросы определения экономических рисков и управления ими подробно раскрываются в международных стандартах, разрабатываемых профессиональными сообществами.

В таблице 1.2 представлены действующие национальные и международные стандарты в области управления рисками.

Таблица 1.2 - Действующие национальные и международные стандарты в области управления рисками [16,39,40]

Краткое название стандарта	Наименование стандарта на русском языке
BS 31100:2008 Британский стандарт	Свод практики для риск-менеджмента
AS/NZS 4360:2004 Австралийский стандарт	Управление рисками
CSA Q 850:1997 Канадский стандарт	Руководство по риск-менеджменту при принятии решений
JIS Q 2001:2001 Японский стандарт	Руководство для разработки и выполнения системы риск-менеджмента
ISO/IES 31010:2009	Риск-менеджмент - Принципы и рекомендации
COSO II ERM - Integrated Framework	Интегрированная модель управления рисками
IRM, AIRMIC, ALARM (FERMA RMS)	Стандарт управления рисками (модель RMS)

Можно сделать вывод, что для того, чтобы российские компании вызывали доверие на международном рынке необходимо соответствовать данным мировым стандартам.

Далее рассмотрим классификацию экономических рисков.

В виду многообразия экономических рисков их классификация необходима для проведения процесса идентификации при обнаружении. Зная виды рисков и за счет понимания их природы можно попытаться установить причину их возникновения. Также можно выявить факторы, отнести к конкретной группе с целью дальнейшей оценки и выработки методов по устранению или минимизации. Таким образом, цель классификации состоит

в эффективном управлении рисками.

Существует различная классификация рисков. Например, методолог Пакровский А.К. говорит, что «все риски делятся на виды:

- кредитные риски,
- рыночные риски,
- риски концентрации портфеля ценных бумаг,
- риск ликвидности, операционные риски,
- риски бизнес-события,
- по масштабам последствий,
- по месту появления,
- по уровню возникновения,
- по сфере происхождения,
- по причинам возникновения,
- по природе объектов, подверженных риску» [25].

Т.Я.Нерисян предлагает свою классификацию и подразделяет «все риски на:

- финансовые (рыночные риски, кредитные риски, риски ликвидности),
- правовые,
- страновые и региональные,
- репутационные и др.» [20]

А.В. Величковский предлагает классифицировать все риски предприятия на рыночные и внутрифирменные [6]. Указанная классификация, по нашему мнению, узкая и не позволяет учесть специфические особенности идентифицируемых рисков.

В настоящее время большое значение авторы начали уделять выявлению логистических рисков, так как логистические затраты в цене готового изделия зачастую занимают более 40%. Важнейшим аспектом в настоящих условиях рынка является сохранение, а также укрепление конкурентоспособности организаций, что создает необходимость в непрерывном улучшении и повышении эффективности их деятельности [7].

Совершенствование деятельности и как следствие снижение затрат, возникших в результате минимизации потерь, является одним из самых популярных способов повышения уровня эффективности логистических операций.

В любой практической реализации логистическая система, от процесса движения грузов до процессов перемещения заказов в рыночном пространстве, охватывает большое количество разнородных аспектов, работа которых находится под воздействием различных факторов и сопряжена с определенным риском [36].

Логистические риски еще не достаточно изучены в России, так как логистика появилась у нас, по историческим меркам, относительно недавно.

На рисунке 1.1 представлены основные виды логистических рисков, которые чаще всего встречаются в деятельности организаций [5,33,35].

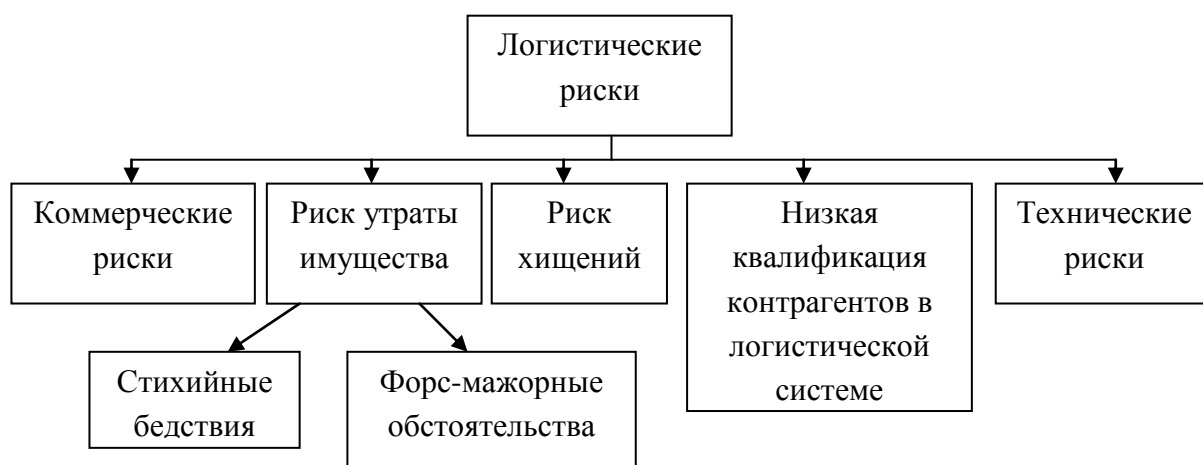


Рисунок 1.2 - Основные виды логистических рисков

Рассмотрим риски в логистики более подробно:

1. Коммерческий риск - срывы поставок, неготовность груза в срок, нарушение сроков поставки, невыполнение финансовых обязательств сторон в логистической системе;

2. Риск утраты имущества из-за стихийных бедствий, неблагоприятных условий транспортировки;

3. Риск утраты имущества по причине форс-мажорных обстоятельств;
4. Риски, обусловленные нарушением техники безопасности и пожарной безопасности;
5. Риски хищений;
6. Риски экологические (происшествия с товаром либо не соответствия его свойств упаковке, которые может нанести ущерб окружающей среде);
7. Технический риск - отказ и поломка транспортного средства и, как следствие, возможные задержки доставки груза и повышение вероятности иных рисков;
8. Риски, причиной которых является низкая квалификация контрагентов в логистической системе - халатность, утрата документов, их задержка и т. п.;
9. Риск гражданской ответственности за нанесение ущерба третьим лицам [10].

Если рассматривать систему управления рисками, то под ней следует понимать механизм внутреннего контроля и управления рисками [38]. При этом комплексная система включает как технологию, так и организацию управления рисками (риск-менеджмент).

В технологию риск-менеджмента входит:

- постановка цели;
- выявление рисков;
- формирование тактики и стратегии;
- разработка мероприятий по минимизации рисков;
- контроль рисков и т. д. [30].

К организации управления рисками относят:

- формирование функций, задач и организационной структуры;
- определение исполнителей и процессов;
- проведение аудита;
- внедрение автоматизации и т. д.

На рисунке 1.2 представлена система управления рисками во взаимосвязи с технологическими и организационными аспектами.



Рисунок 1.2 - Система управления рисками во взаимосвязи с технологическими и организационными аспектами

Практически любая организация, независимо от сферы деятельности, сталкивается с необходимостью выполнения логистических операций и функций, таких как транспортировка, складирование, создание и управление запасами, управление информацией [22].

При этом, как показывает практика, при их выполнении часто возникают убытки, которые связаны с низкой эффективностью принятия управленческих решений в этих областях [14].

В логистике в настоящее время деятельность по выявлению и оценке рисков пока не получила специальной оценки. Возникновение рисков ситуаций неизбежно привлекает пристальное внимание к проблемам

управления логистическими рисками. Решение этих проблем требует коренных преобразований в обслуживании логистических систем [37].

Для снижения значимости негативных явлений (рисков) обычно создается система «управления риском», которая включает ряд видов деятельности:

1. Идентификация риска - означает выявление источников риска, их видов и возможный ущерб.

2. Условия поставки.

2.1 Выбор условий контракта.

2.2. Форс – мажорные обстоятельства. Труднее всего оценить и предотвращать риски, которые возникают в результате форс – мажорных обстоятельств.

2.3. Расторжение контракта. Подробно и четко фиксируются условия расторжения контракта – порядок возмещения убытков, выплаты неустойки, штрафов.

3. Выбор партнера - в логистической системе также позволяет снизить риски, связанные с незнанием обстоятельств и условий его деятельности

4. Оценка рисков и определение ущербов [6,21].

Организации выбирают те риски, которые для них представляют наибольшую опасность. Управлять всеми видами рисков одновременно не представляется возможным. Поэтому необходимо выделить те из них, которые снижают эффективность деятельности на больший процент, после чего выбрать показатели и методы их оценки.

## 1.2 Показатели и методы оценки логистических рисков

Логистические риски есть практически у каждой организации: производственной, торговой или оказывающей услуги. Так как в логистических рисках содержатся большие потери, то их необходимо

выявлять, идентифицировать и оценивать, т.е. рисками надо управлять. Это позволит снизить потери и повысить экономическую эффективность деятельности организаций.

В настоящее время существует большое количество различных методов управления рисками. Проведем анализ существующих методов управления рисками в современных экономических условиях (табл. 1.3).

Таблица 1.3 - Современные методы управления рисками

Автор	Методы
И.И. Мазурова [15]	Уклонение от риска, сокращение риска, передача риска
И.Н. Турчаева [32]	Избежание риска, удержание риска, передача риска, снижение риска
Н.С. Моисеева, Т.В. Кожина [17]	Диверсификация, лимитирование, резервирование, страхование и самострахование, хеджирование, планирование и прогнозирование, получение дополнительной информации, разрешение конфликтов, повышение безопасности бизнеса
Н. Ряскова [28]	Методы уклонения от риска, методы локализации риска

Разнообразные методы оценки риска - от простейших, позволяющих сориентироваться в сложившейся ситуации, до современных математических методов - позволяют получить точные количественные оценки с прогнозируемой динамикой.

Как показывает практика, самым простым методом является оценка риска на основе статистического подхода [29].

Кроме того, к методам, которые основаны на теории вероятности, математическом анализе, социологии и статистике относятся:

- 1 Метод теории вероятности и математической статистики.
2. Метод составления проблемно – ориентированных таблиц.



3. Метод социологии, который заключается в построении различных сценариев и дерева решений.

4. Методы финансовой математики, который предполагает проведение анализа чувствительности, проверки устойчивости, анализа безубыточности и корректировки параметров.

5. Экономический метод, который позволяет оценить платежеспособность, ликвидность и финансовую зависимости [1,3,27].

Методы уклонения от риска наиболее распространены в хозяйственной практике, ими пользуются предприниматели, предпочитающие действовать наверняка.

Методы уклонения от риска подразделяются на:

- отказ от ненадежных партнеров, т.е. стремление работать только с надежными, проверенными партнерами
- отказ от рискованных проектов, т.е. отказ от инновационных и иных проектов, реализуемость или эффективность которых вызывает сомнение;
- страхование рисков, основной прием снижения риска.
- поиск гарантов, т.е. перенос риска на какое-либо третье лицо.

Функции гаранта могут выполнять различные субъекты (различные фонды, государственные органы, предприятия) при этом необходимо соблюдать принцип равной взаимной полезности, т.е. желаемого гаранта можно заинтересовать уникальной услугой, совместной реализацией проекта.

Определив наилучший метод управления рисками необходимо определить систему показателей оценки риска.

Система показателей оценки риска — это совокупность взаимосвязанных показателей, имеющая одноуровневую или многоуровневую структуру и нацеленная на решение конкретных задач предприятия [16].

Основные показатели оценки риска представлены на рисунке 1.3

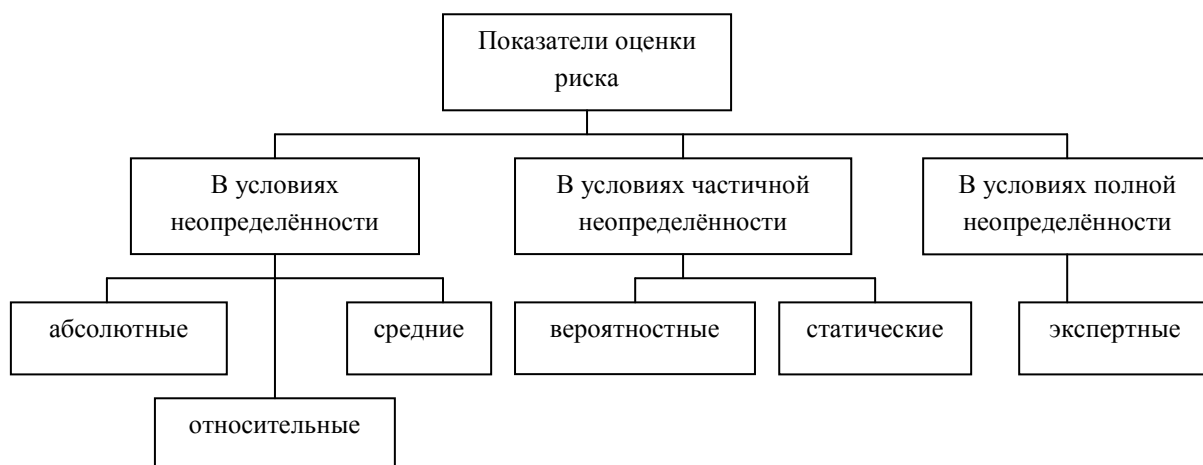


Рисунок 1.3 - Показатели оценки риска

Количество показателей оценки может быть дополнено в зависимости от того, какую цель ставит организация.

Нет единого подхода к пониманию того, какой метод лучше применить в том или ином случае. Это зависит от руководителей, целей, которые они ставят, а также от контрагентов, с которыми сотрудничает организация. При этом основными контрагентами в логистических системах являются:

- транспортные организации;
- страховые компании;
- банки;
- компании по исследованию и прогнозированию рынков;
- организации, которые предоставляют в аренду складские комплексы или информационные системы [2].

Любой организации необходимо не только выявлять риски внутри своей организации, но и интегрировано работать с посредниками и минимизировать риски всей логистической системы. Многие современные компании, для снижения рисков проводят логистический аудит.

Проведение логистического аудита подразумевает в себе сбор всей необходимой информации в области управления и ведения логистической деятельности предприятия, с целью проведения дальнейшего исследования и

определения уровня эффективности логистической системы. Наиболее распространенным инструментом проведения логистического аудита на Российском и международном рынке является логистический аудит по технологии LFA (Logistics Field Audit), который включает в себя:

1. оценку эффективности администрирования и управления жизненным циклом продукции или услуги;
2. оценку эффективности на основе изучения роста прибыли;
3. оценку эффективности на основе работы с поставщиками;
4. оценку эффективности на основе уровня охраны труда и контролирования рисков;
5. оценку уровня информационных технологий;
6. оценку соответствия поставщиков и подрядчиков [4].

В результате проведения логистического аудита выявляются узкие места и разрабатываются мероприятия, направленные на снижение логистических рисков.

### 1.3 Современные особенности предпринимательства в России

В современной России существует множество различных коммерческих организаций. Развитие предпринимательства и предпринимательской деятельности способствует росту экономики страны, увеличению поступлений денежных средств в бюджеты различных уровней, созданию дополнительных рабочих мест и, как следствие, снижению безработицы, снижению социальной напряженности в обществе. В последние годы отмечен значительный рост индивидуальных предприятий (ИП), где собственником капитала является один человек, который самостоятельно управляет им в своих интересах, получает всю прибыль (остаточный доход) и несет персональную ответственность по всем обязательствам предприятия.

Преобладающими мотивами заняться предпринимательством в современных российских условиях являются:

- стремление к сверхприбыльному обогащению через использование неконтролируемой текущей ситуации;
- желание уйти от зависимости со стороны государственных структур, получить свободу действий и независимость существования;
- стремление реализовать свой потенциал, что невозможно было сделать в условиях командной экономики;
- стремление повысить свой социальный статус;
- вынужденность (например, отсутствие работы) и т.д.

Для помощи предпринимателям государство ежегодно выделяет значительные суммы денег. Для поддержки малого бизнеса в последний год разработано ряд госпрограмм, цель которых – содействие субъектам предпринимательства.

К основным видам материальной поддержки можно отнести:

- средства от центра занятости;
- грант начинающим индивидуальным предпринимателям;
- льготное кредитование;
- субсидирование.

Средства на открытие ИП через центр занятости выделяются с целью борьбы с безработицей и поддержания самозанятости. Такая помощь представляет собой разовую финансовую поддержку в сумме шестидесяти тысяч рублей. Эти средства могут быть потрачены исключительно для организации собственного дела. Если бизнесмен планирует в деятельности занять одного или нескольких работников, размер субсидии увеличивается пропорционально количеству принимаемых сотрудников.

Начинающим бизнесменам специальные фонды могут компенсировать до пятисот тысяч рублей, потраченных на создание предпринимательства. Гранты традиционно выделяются на развитие в тех отраслях, которые

значимы для государства. Сегодня это сельское хозяйство, инновации, образование, сферы социальной значимости и другие области.

Основным направлением государственных программ поддержки малого и среднего бизнеса являются "бизнес-инкубаторы" и их различные вариации. Такая методика поддержки малого и среднего бизнеса давно и успешно применяется в мире. Суть в том, чтобы обеспечить начинающим предпринимателям максимально благоприятную среду, снять с них многие административные барьеры, позволить им снизить накладные расходы, дать доступ к новейшим инновационным технологиям и методикам, предоставить возможность обучить персонал современным методам управления и создать пространство информационного обмена, где они могли бы делиться опытом и совместно решать накопившиеся проблемы.

Эти программы, как правило, спонсируются из государственного бюджета или на средства местных органов управления, иногда также за счет отраслевых организаций и международных программ поддержки. Обычно поддержка осуществляется в первые два-три года, потом компания или индивидуальный предприниматель отправляются в самостоятельное плавание и зачастую спустя несколько лет может продолжать участвовать в работе тех же самых "бизнес-инкубаторов", но уже в роли консультанта, специалиста, на собственном опыте знающего, каким образом нужно развивать компанию и что хорошего и полезного можно почерпнуть в "инкубаторе".

При этом все зависит от отрасли, к которой принадлежит компания, и финансирования таких инкубаторов. Обычно в такие программы попадают наиболее перспективные компании, компании, работающие в тех отраслях, где необходимы серьезные вложения в развитие, где требуется применение высоких технологий и в развитии которых заинтересовано государство. В некоторых случаях отбор ведет специальная независимая конкурсная комиссия, иногда программа может быть доступна всем желающим.

Существуют и другие варианты поддержки развития предпринимательства. Например, Российское Агентство поддержки малого и среднего бизнеса.

ЗАО "Российское Агентство поддержки малого и среднего бизнеса" (РАПМСБ) является одной из крупнейших российских консалтинговых компаний. Основная деятельность Агентства заключается в консалтинговой поддержке малых и средних предприятий в России, содействии в установлении деловых связей с российскими и зарубежными партнерами. Агентство ведет большую работу по развитию информационной инфраструктуры малого предпринимательства, налаживанию межрегионального и международного делового информационного обмена между предприятиями малого и среднего бизнеса. Эксперты Агентства также активно помогают малым предприятиям на территории России в решении экономических, финансовых, правовых, организационных и управленческих вопросов.

Характерной чертой, отличающей российских предпринимателей - это их уровень образования. По данным различных опросов доля лиц с высшим образованием среди предпринимателей превышает 80%. Среди крупных предпринимателей доля лиц с кандидатской степенью почти 38% , имеющих второе высшее - 6,5%. опросов. Если сопоставить эти данные с уровнем образования предпринимателей в других странах, то оказывается, что российский предприниматель самый интеллектуальный предприниматель в мире.

Сейчас в России преобладает мнение, что главными качествами предпринимателя являются инициативность, находчивость, энергичность и хорошие организаторские способности

Риск является органическим компонентом предпринимательской деятельности. Природа его кроется в огромном числе факторов, воздействующих на экономическую жизнь, отчего поток событий приобретает стохастический характер, исключаящую всякую

детерминированность в наступлении конкретного единичного события. В результате становится возможным говорить лишь о вероятности наступления этого события. Более того, в силу не стационарности внешних (по отношению к наблюдаемому процессу предпринимательской деятельности) условий иногда оказывается невозможным определить эту вероятность с помощью частых наблюдений, и все, что остается предпринимателю - это пользоваться ее экспертными оценками.

В последнее время практически все ИП большое внимание уделяют логистике, начиная от закупок товарно-материальных ценностей до доставки готовой продукции потребителям. При этом они оказываются под влиянием логистических рисков. Для предприятий малого бизнеса характерны:

- риск роста товарных и транспортных издержек;
- риск, связанный с реализацией товара;
- риск, связанный с транспортировкой товара;
- риск снижения прибыли;
- риск уменьшения товарооборота;
- риск увеличения закупочных (оптовых) цен.

Например, компания «ЦветТорг», которая относится к сфере малого бизнеса и занимается продажей цветов, при осуществлении своей деятельности сталкивается с риском несоответствия цены качеству продукции, закупаемых у поставщиков. Кроме того, для такой организации как «ЦветТорг» характерен риск роста товарных и транспортных издержек, что обусловлено ростом затрат на ГСМ, а также с неоптимальными маршрутами доставки и тем, что поставщики располагаются далеко. Как показывает практика, основной риск для предприятий аналогичных «ЦветТорг» связан с реализацией товара и необходимостью создавать большие запасы.

Таким образом, экономическая деятельность всегда протекает в условиях неопределенности, которую путем наблюдения и изучения

событий, способных влиять на интересующий процесс, можно уменьшить, но совсем исключить ее нельзя.

Таким образом, подводя итоги первой главы, можно сказать, что организациям для повышения эффективности своей деятельности необходимо постоянно работать над минимизацией рисков. При этом большие резервы заложены именно в логистических рисках.



## 2. Анализ логистики сервисного обслуживания ООО «ЦветТорг»

### 2.1. Организационно-экономическая характеристика ООО «ЦветТорг»

Компания ООО «ЦветТорг» занимается как оптовой, так и розничной торговлей цветами, цветочными композициями, мягкими игрушками и воздушными шарами в городе Тольятти. Осуществляет как стационарную торговлю, так и доставкой цветов по предварительному заказу. У компании есть свой информационный сайт, в котором отражены все имеющиеся товары. Ценовая категория предоставляемых товаров находится в пределах среднерыночных значений.

ООО «ЦветТорг» осуществляет свою деятельность с 2016 года, особое значение в политике развития уделяется маркетингу в социальных сетях, с целью постоянного анализа потребностей. Кроме непосредственной продажи цветов в салонах компания оказывает дополнительные виды услуг: предварительный заказ, заказ по телефону, доставка, праздничное оформление офисов и квартир, онлайн-заказ.

На сегодняшний день у данной компании есть 19 салонов в городе Тольятти.

Юридический адрес: 445035, Самарская область, Тольятти, улица Дзержинского 70.

Миссия компании состоит в качественном обеспечении населения в цветах и цветочных композициях, основываясь на индивидуальных потребностях каждого потребителя.

Главной целью организации является получение прибыли.

Задачи организации на период 2016-2020 гг.:

- развитие интернет-торговли,
- развитие системы курьерской службы без привлечения посреднических организаций,
- расширение количества торговых площадей,

- увеличение товарооборота,
- расширение базы поставщиков и увеличение в ней доли постоянных.

Перечень ассортимента и доля в товарообороте представлены на рисунке 2.1

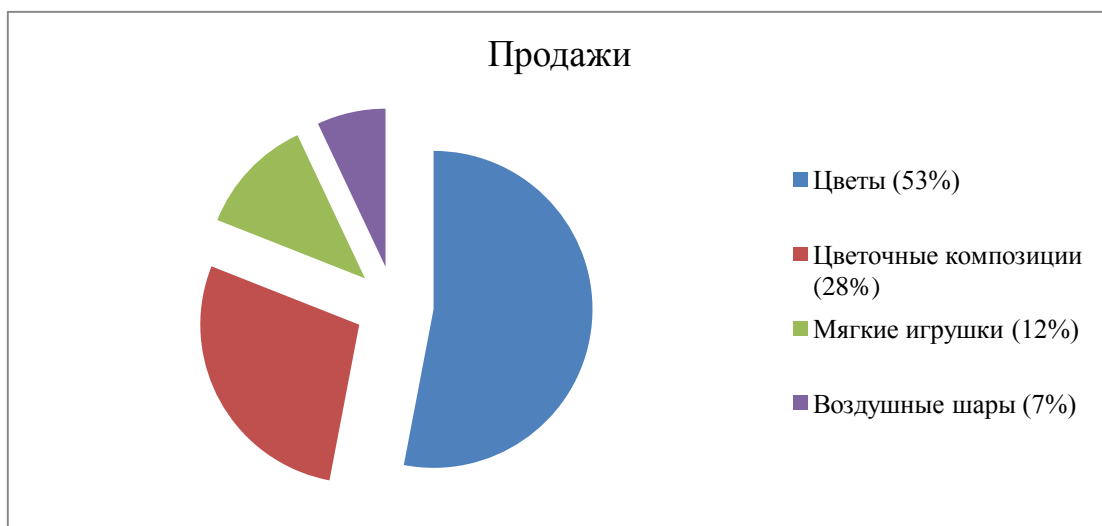


Рисунок 2.1 - Перечень ассортимента и доля в товарообороте ООО «ЦветТТорг»

Как показал проведенный анализ ассортимента, наибольшую долю в товарообороте занимают срезанные цветы и цветочные композиции (81%), наименьшую мягкие игрушки и воздушные шары (12% и 7% соответственно). Стоит отметить, что данные приведены в годовом разрезе, так как спрос на данный вид товара зависит от сезонности и на диаграмме приведены средние значения. Ценовая категория предоставляемых товаров находится в пределах среднерыночных значений. Ассортимент ООО «ЦветТТорг» отличается гармоничностью, что существенно облегчает процесс логистики.

Организационная структура ООО «ЦветТТорг» линейная. Штат сотрудников максимально оптимизирован соответственно товарообороту и

торговым площадям. Организационная структура представлена на рисунке 2.2

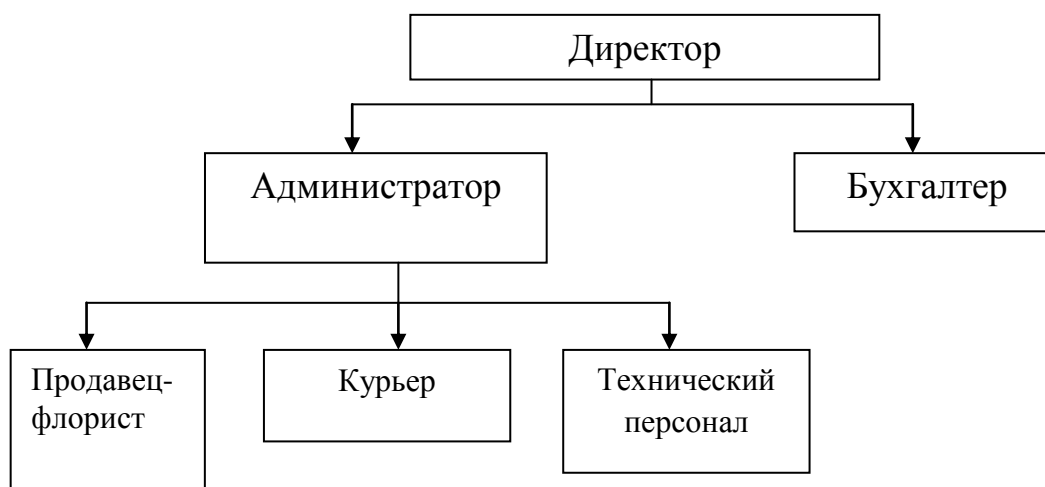


Рисунок 2.2- Организационная структура ООО «ЦвеТТорг»

Согласно представленной организационной структуре возглавляет ООО «ЦвеТТорг» директор, в непосредственном подчинении которого находятся администратор и бухгалтер.

В должностные обязанности директора входит:

1. Стратегическое и тактическое планирование деятельности организации.
2. Заключение и расторжение договоров с поставщиками.
3. Контроль отчетности.
4. Найм и управление деятельностью сотрудников.

В подчинении администратора находится 30 продавцов-флористов, 2 курьера и 4 уборщика (технический персонал), основной функцией которого является руководство деятельностью работников магазина. Также он отвечает за подготовку заявки на поставку товаров, контроль ритмичности поступления товаров и их соответствие поданным заявкам. Он производит изучение спроса на виды товаров и услуг, предоставляемых в магазине. Кроме того в его обязанности входит осуществление контроля соблюдения требований по сохранности товаров и надлежащего уровня обслуживания,

правил торговли, порядка расчета с покупателями, работниками магазина; создание и поддержание положительного имиджа продукции; продвижение товара и развитие продаж в социальных сетях; разработка мер по увеличению узнаваемости организации.

Непосредственно директору подчиняется бухгалтер, который ведет бухгалтерский учет имущества, обязательств, хозяйственных операций, также осуществляет прием и последующий контроль первичной документации, подготавливает их к счетной обработке. Кроме того он отражает на счетах бухгалтерского учета операции, которые связаны с движением основных и денежных средств, товарно-материальных ценностей; составляет отчетные калькуляции себестоимости продукции.

В организации работает 30 продавцов-флористов, которые работают в смену. К основным функциям, которые они выполняют, относят: осуществление обслуживания клиентов на кассе и ведение кассовых документов; обеспечение сохранности денежных средств; контроль за наличием достаточного количества товара в торговом зале магазина и осуществляет его пополнение; составление цветочных композиций.

На постоянной основе в организации работают 3 курьера-водителя на личном транспорте. В их обязанности входит: своевременная доставка товара заказчику; обеспечение соблюдения правил перевозки товара; обеспечение наличия и правильного ведения сопроводительных документов; расчет покупателей.

Технический персонал отвечает за поддержание чистоты торговых, вспомогательных и технических площадей;

Далее необходимо рассмотреть и провести анализ основных технико-экономических показателей ООО «ЦветТорг» за период 2016-2018 гг., что позволит отследить тенденции развития [23]. Данные представлены в таблице 2.1.

Таблица 2.1 - Основные экономические показатели деятельности  
«ЦветТорг» за 2016-2018 гг.

ООО

Показатели	2016 г.	2017 г.	2018 г.	Изменение			
				2017-2016гг.		2018-2017гг.	
				Абс. изм (+/-)	Темп прироста, %	Абс. изм (+/-)	Темп прироста, %
1	2	3	4	5	6	7	8
1. Выручка, тыс.руб.	4036,0	8899,0	9141,0	4863,0	120,5	242,0	2,7
2. Себестоимость продаж, тыс.руб.	3256,0	7229,3	7898,7	3973,3	122,0	669,4	9,3
3. Валовая прибыль (убыток), тыс.руб.	780,0	1669,7	1242,3	889,7	114,1	-427,4	-25,6
4. Управленческие расходы, тыс.руб.	92,7	227,0	145,0	134,3	144,9	-82,0	-36,1
5. Коммерческие расходы, тыс. руб.	97,0	286,1	22,7	189,1	194,9	-263,4	-92,1
6. Прибыль (убыток) от продаж, тыс. руб.	515,8	1692,6	2214,0	1176,8	228,1	521,4	30,8
7. Чистая прибыль, тыс. руб.	590,3	1156,6	1074,6	566,3	95,9	-81,9	-7,1
8. Основные средства, тыс. руб.	936,6	984,4	1058,9	47,8	5,1	74,5	7,6
9. Оборотные активы, тыс. руб.	616,3	626,8	694,1	10,5	1,7	67,3	10,7
10. Численность ППП, чел.	14,0	32,0	40,0	18,0	128,6	8,0	25,0
11. Фонд оплаты труда ППП, тыс. руб.	265,4	762,9	1014,4	497,4	187,4	251,5	33,0
12. Производительность труда работающего, тыс.руб.	288,3	278,1	228,5	-10,2	-3,5	-49,6	-17,8
13. Среднегодовая заработная плата работающего, тыс. руб.	19,0	23,8	25,4	4,9	25,7	1,5	6,4
14. Фондоотдача	4,3	9,0	8,6	4,7	-	-0,4	-
15. Оборачиваемость активов, раз	6,5	14,2	13,2	7,6	-	-1,0	-
16. Рентабельность продаж, %	12,8	19,0	24,2	6,2	-	5,2	-
17. Затраты на рубль выручки,	91,1	90,4	95,8	-0,7	-0,8	5,4	6,0

Анализируя данные таблицы 2.1, можно сделать вывод, что основные показатели эффективности деятельности организации стабильно увеличиваются, несмотря на небольшое снижение чистой прибыли и

производительности труда. На рисунке 2.3 представлена динамика показателей выручки, себестоимости продаж и чистой прибыли.

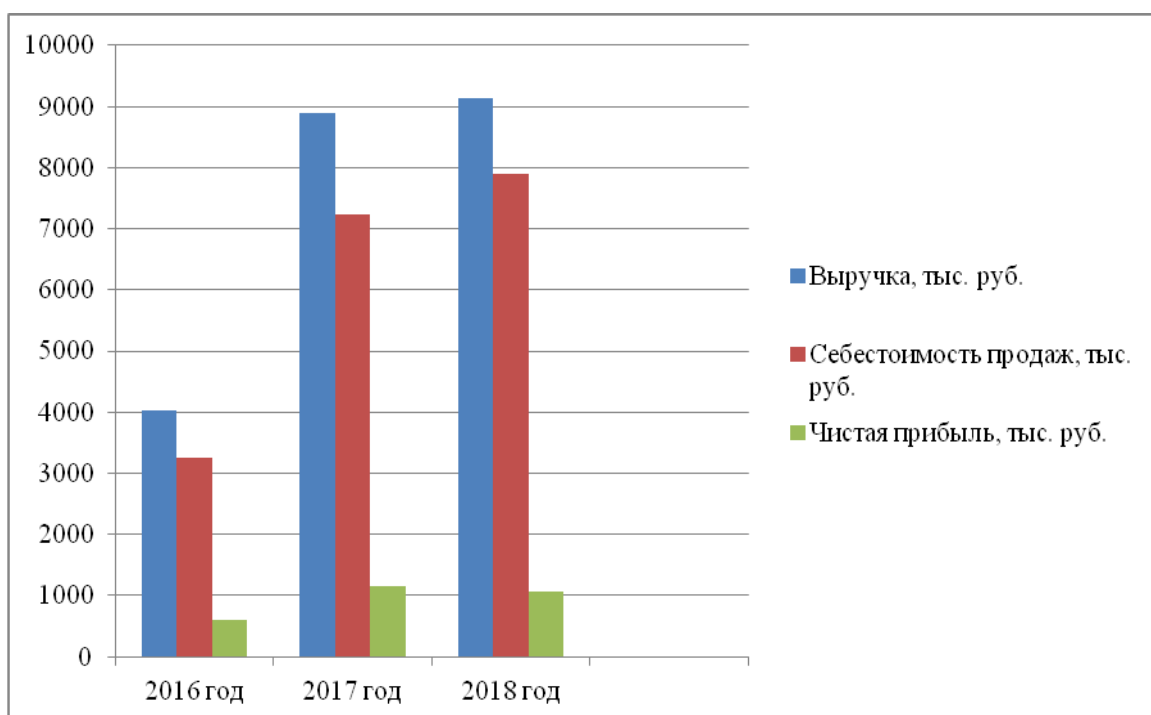


Рисунок 2.3 - Динамика основных показателей деятельности ООО «ЦвеТТрог» за 2016-2018 гг.

Увеличение выручки от продаж в период 2017-2018 гг. составил 242 тыс.руб., что соответствует 2,7%, также наблюдался рост прибыли от продаж, который составил 521,4 тыс.руб. При этом валовая прибыль снизилась в 2018 году снизилась на 25,6 %, как и показатель чистой прибыли. Данные негативные изменения связаны, прежде всего, с увеличением цен у поставщиков и налогов. Несмотря на это рентабельность продаж стабильно увеличивалась на протяжении всего рассматриваемого периода. В 2018 года увеличение составило 5,2% относительно 2017 года и 6,2% 2017 года относительно 2016 года (рисунок 2.4).

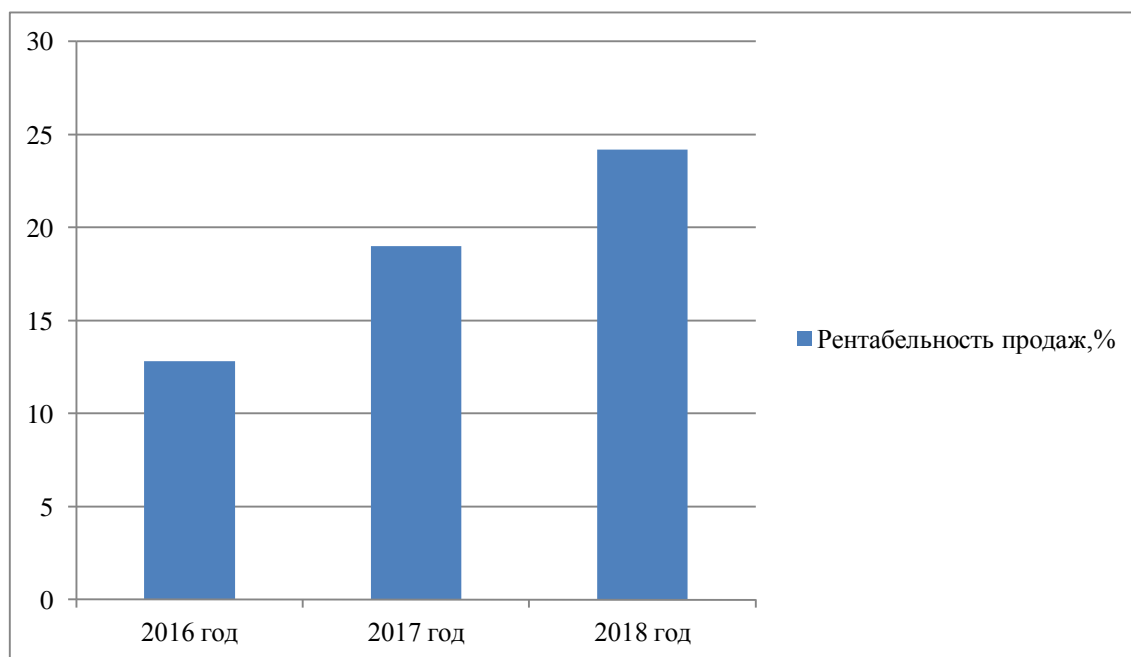


Рисунок 2.4 - Динамика рентабельности продаж за 2016-2018 гг.

Наблюдается значительное увеличение управленческих расходов в период 2016-2017 гг. на 144,9%, в период 2017-2018 гг. произошел спад данного показателя на 36,1%. Рост данного показателя в 2017 году связан с увеличением количества работников, т.е. с количественными и качественными кадровыми изменениями. Общая численность сотрудников в период с 2016 по 2017 годы увеличилась на 18 человек. Показатели основных и оборотных активов организации не претерпели значительных изменений за анализируемый период.

Также наблюдается увеличение коммерческих расходов, что связано с изменениями базы поставщиков, в период 2016-2017 гг. увеличение составило 194,9% или 189,1 тыс.руб., а в период 2017-2018 гг. произошло резкое снижение на 92,1% или 263,4 тыс.руб.

В период 2016-2018 гг. произошло существенное снижение производительности труда, что также связано с увеличением кадрового состава, повышением заработной платы при незначительном росте выручки.

При этом снижение составило 3,5% на конец 2017 года и 17,9 на конец 2018 года.

Также наблюдается незначительное увеличение затрат на рубль выручки в период 2017-2018гг.

Таким образом, динамика основных показателей эффективности функционирования организации показывает, что в последний год произошло снижение валовой и чистой прибыли. Кроме того, снизилась производительность труда при повышении затрат на рубль продукции. Это связано, в первую очередь с неблагоприятными факторами, которые влияют на деятельность ООО «ЦветТорг».

## 2.2. Анализ системы управления логистическими рисками

Компания «ЦветТорг» занимается продажей цветов, цветочных композиций, мягких игрушек и воздушных шаров, которые закупаются как у отечественных, так и у иностранных поставщиков. Важнейшая особенность данного предприятия заключается в высокой степени оборачиваемости, то есть движения товаров в сфере обращения и реализации. Поставки цветов, которые занимают в структуре товарооборота более 80%, происходят каждый месяц, а иногда и чаще (например, в феврале, марте и сентябре).

Проведем анализ поставщиков цветов с которыми сотрудничает ООО«ЦветТорг».

Основные поставщики цветочной продукции – это «Юницветика», «Галантус» и «Галея», они занимают наибольший процент в структуре поставок (рисунок 2.5).



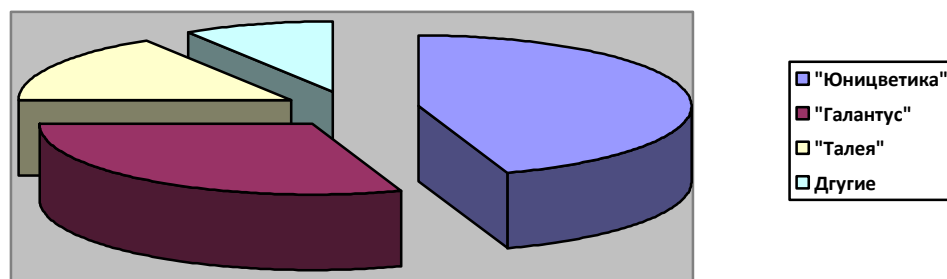


Рисунок 2.5 - Доля поставок в общем объеме, %

Проведем балльную оценку основных поставщиков, с которыми сотрудничает компания «ЦветТорг». При этом будет использоваться пяти балльная шкала (таблица 2.2). Весомость каждого критерия определяется менеджером, выбирающим поставщика.

Таблица 2.2 - Оценка поставщиков ООО «ЦветТорг»

Критерии	Весовой коэффициент	Оценка поставщика			Результат оценки поставщика		
		Юницветика	Галантус	Талея	Юницветика	Галантус	Талея
Цена	0,25	5	4	4	1,25	1	1
Качество товара	0,2	4	4	5	0,8	0,8	1
Надежность поставки (в т.ч. соблюдение сроков)	0,15	4	2	3	0,6	0,4	0,45
Географическое положение	0,15	3	2	4	0,45	0,4	0,6
Гибкость поставок	0,1	5	3	3	0,5	0,3	0,3
Ассортимент	0,1	5	4	2	0,5	0,4	0,2
Имидж поставщика	0,05	5	3	2	0,25	0,15	0,1
Итого	1,0				4,35	3,45	3,65

Как показал проведенный анализ, наилучшим поставщиком, набравшим 4,35 баллов, является компания Юницветика, которая располагается в г. Москва. У данной компании «ЦветТорг» закупает наибольший объем товаров. Она опережает других поставщиков по таким важным показателям, как цена и качество товара, у этой компании самый широкий ассортимент. Кроме того, данная компания имеет высокую репутацию среди поставщиков цветов.

На втором месте по закупаемым объемам товаров компанией «ЦветТорг» является поставщик «Галантус», который располагается в г. Санкт-Петербург. Данный поставщик набрал наименьшее количество баллов 3,45. Несмотря на то, что он предлагает низкую цену за товар, однако с ним часто возникают проблемы из-за несоблюдения графика поставок. Кроме того, данный поставщик, территориально располагается дальше всех от «ЦветТорг».

Реже всего компании «ЦветТорг» осуществляет закупки у поставщика «Галея», который располагается в г. Калуга, так как у него небольшой ассортимент по относительно высоким ценам. При этом, качество цветов у него высокое. При оценке по основным критериям он набрал 3,45 баллов.

Таким образом, из всех оцениваемых поставщиков компания «Галантус» набрала наименьшее количество.

Для закупки товаров «ЦветТорг» пользуется услугами разных транспортных компаний, которые доставляют товар в центральный офис, после чего курьеры развозят товар по салонам. Многие поставщики, особенно крупные, доставляют товар собственным транспортом. При этом наибольшая доля поставщиков приходится на тех, которые располагаются в Москве и Санкт-Петербурге. Они закупают большие партии за рубежом оптом, после чего продают их в магазины по всей России.

На сегодняшний день у компании «ЦветТорг» имеется большое количество конкурентов, которые имеют стационарные павильоны расположенные по всему городу, а также различные интернет-магазины,

осуществляющие доставку круглосуточно. Проанализировав рынок Тольятти были выделены 3 основных конкурента, которые имеют магазины в г.Тольятти. В таблице 2.3 представлена краткая сравнительная характеристика компаний «5 Flowers», «Царица роза», «Орхидея».

Как показывает практика, все больше потребителей предпочитают делать заказ и организовывать доставку курьером через интернет.

Таблица 2.3 - Краткая сравнительная характеристика конкурентов

Сравниваемые показатели	«ЦветТорг»	«5 Flowers»	«Царица роза»	«Орхидея»
Основная продукция (ассортимент)	широкий ассортимент (цветы, цветочные композиции, воздушные шары, игрушки, услуги по оформлению зала)	широкий ассортимент (цветы, цветочные композиции, воздушные шары, игрушки, сладости, сувениры, вазы, услуги по оформлению зала)	низкий ассортимент (цветы и цветочные композиции)	средний ассортимент (цветы, цветочные композиции, сувениры, воздушные шары)
Цена на 1 розу (60 см), руб.	90	100	90	110
Качество товара	среднее	высокое	среднее	высокое
Количество магазинов в г.Тольятти	19	3	2	6
Информационная наполненность сайта	высокая	высокая	низкая	низкая

Рассмотрим каждого из конкурентов более подробно:

1. Компания «5 Flowers» - это цветочный дискаунтер, который продает как цветы и цветочные композиции, так и воздушные шары, вазы, сладости, игрушки. Так же компания оказывает услуги по оформлению залов. Преимущества: предлагает более широкий ассортимент, чем ООО

«ЦветТорг». Недостатки: цены немного выше, на рынке относительно недавно, имеет только 3 салона в г. Тольятти.

2. Салон цветов «Царица роза». Преимущества: на рынке г.Тольятти более 20 лет, обученный персонал, наработанная клиентская база, низкие цены, узнаваемый бренд. Недостатки: ограниченный ассортимент.

3. Салон цветов «Орхидея». Преимущества: имеет 6 салонов в г. Тольятти, узнаваемый бренд. Недостатки: ограниченный ассортимент, невысокое качество товаров.

Кроме рассматриваемых компаний конкурентами ООО «ЦветТорг» являются интернет-магазины по продаже цветов и множество цветочных киосков, расположенных по всему городу.

Преимущества интернет-магазинов заключаются в том, что обычно цены чуть ниже, из-за отсутствия аренды помещения. Недостатки: не всегда высокое качество букетов, много жалоб; не возможно заранее оценить размер и качество букета или цветочной композиции.

Самый основной конкурент, который обладает более широким ассортиментом - это Компания «5 Flowers». Несмотря на это у компании ООО «ЦветТорг» есть довольно перспективная возможность сбыта своей продукции по относительно невысоким ценам, широкого ассортимента, большого количество стационарных точек с большой проходимостью.

В 2018 году в ООО «ЦветТорг» была проведена оценка потерь по различным товарным группам. Данные потери определялись как процент в выручке и представлены на рисунке 2.6.

Как показал анализ, наибольшие потери организации несет по группе товаров «цветы и цветочные композиции». Эти товары подвержены наибольшему проценту порчи за короткое время. При несоблюдении температурного режима, неправильном прогнозировании спроса процент порчи товара увеличивается.

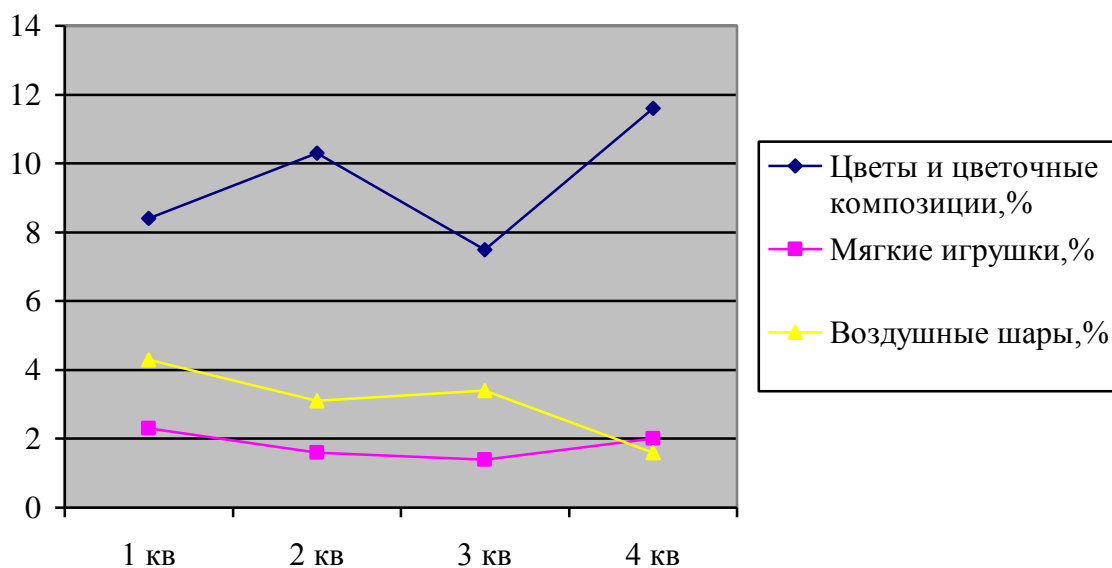


Рисунок 2.6 - Оценка потерь по различным товарным группам в 2018 году

ООО «ЦветТорг» подвержена большому количеству различных логистических рисков, которые необходимо своевременно выявить и оценить.

Оценка рисков является важнейшей составляющей общей системы управления риском. Она представляет собой процесс определения количественным или качественным способом величины (степени) риска.

На предприятии ООО «ЦветТорг» оценка и предупреждение логистических рисков на сегодняшний день не проводится. Основная цель директора компании — борьба с негативными последствиями рисков, то есть снижение убытков от логистической деятельности в организации и, по возможности, увеличение прибыли.

В тоже время, решения о конкретных действиях для защиты и уменьшения риска могут быть детализированы только при тщательном изучении и анализе ситуаций, которые возможны в будущем и настоящем.

Проведем анализ логистических рисков предприятия ООО «ЦветТорг». Для этого определим основные признаки и виды рисков (таблица 2.4).

К основным признакам, которые присущи торговой компании ООО «ЦвеТТорг» следует отнести:

- организационный признак (связан с организацией работы поставщиком и планированием деятельности компании);
- рыночные условия и предпринимательский признак (связаны с прогнозированием спроса, конкурентами и политикой государства);
- технический признак (связан, в основном, с форс-мажорными обстоятельствами)

Таблица 2.4 - Анализ логистических рисков предприятия ООО «ЦвеТТорг».

Признак	Вид риска
1. Организационный	1.1 Риски, связанные с ошибками поставщика, менеджера ООО «ЦвеТТорг» или транспортной компании 1.2 Риски, связанные с внутренней организацией работы компании, неправильным планированием и прогнозированием
2. Рыночные условия	2.1 Риски, снижения спроса на продукцию 2.2 Риск потери ликвидности 2.3 Риск резкого колебания иностранных валют 2.4 Риск повышения ставки налогообложения и кредитования
3. Предпринимательский (коммерческий)	3.1 Риск роста товарных и транспортных издержек 3.2 Риск, связанный с реализацией товара 3.3 Риск, связанный с транспортировкой товара 3.4 Риск снижения прибыли 3.5 Риск уменьшения товарооборота 3.6 Риск увеличения закупочных (оптовых) цен
4. Технический	4.1 Риск возникновения пожаров, аварий, поломок транспортных и складских средств 4.2 Форс-мажорные обстоятельства 4.3 Риск, связанный с поломкой транспорта или холодильного оборудования

После выявления основных классификационных признаков, необходимо определить основные факторы, которые влияют на эффективность деятельности и возникновение рисков.

Для оценки возможных логистических рисков построим диаграмму Исикавы, выделив при этом 4 основных фактора:

- перевозчик;
- внешняя среда;
- поставщик;
- запас продукции

Диаграмма Исикавы представлена на рисунке 2.6.

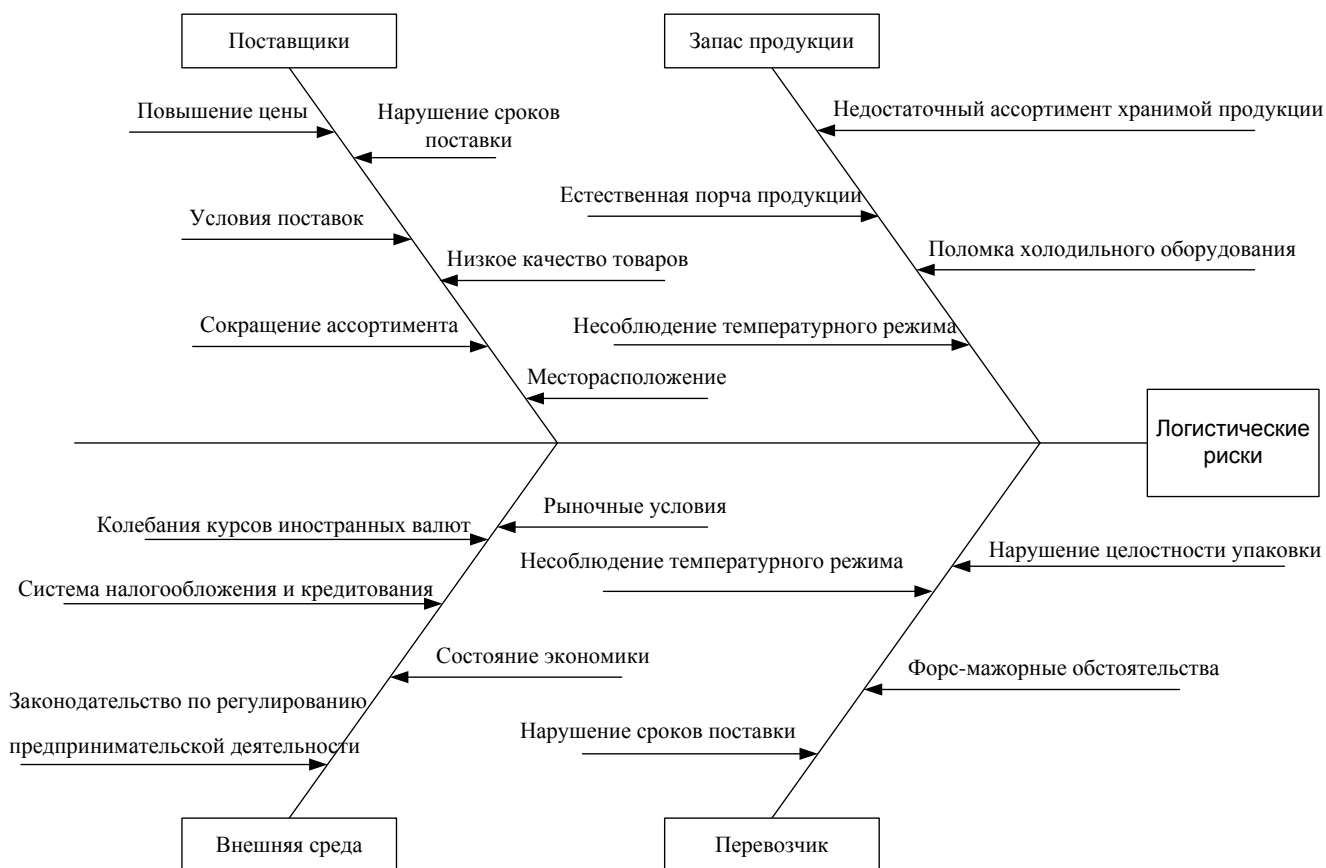


Рисунок 2.6 - Диаграмма Исикавы

Для подробного анализа факторов, необходимо рассчитать приоритетное число риска (ПЧР). Для этого оценивают факторы по десяти балльной шкале по таким критериям как значимость (s), вероятность возникновения (o), вероятность обнаружения (d). Далее все значения перемножаются и определяются самые опасные для предприятия показатели, на которые нужно будет обратить внимание.

Рассчитаем ПЧР каждой мелкой кости диаграммы и выберем максимальное, которое будет являться значением ПЧР для крупной кости (таблица 2.5).

Таблица 2.5 – Расчет ПЧР для факторов, влияющих на логистические риски ООО «ЦветТорг»

№ п/п	Фактор	Виды рисков	S	O	D	ПЧР	ПЧР <sub>max</sub>	ПЧР <sub>max</sub> , %
1	Запас продукции	Несоблюдение температурного режима при хранении	6	4	2	48	72	11
		Поломка холодильного оборудования	7	4	1	28		
		Естественная порча продукции	6	4	3	72		
		Недостаточный ассортимент хранимой продукции	6	5	2	60		
2	Поставщик и	Месторасположение	8	8	1	64	324	49
		Нарушение сроков поставки	9	9	4	324		
		Сокращение ассортимента	8	8	2	128		
		Низкое качество товаров	8	9	4	288		
		Условия поставок	8	8	3	192		
		Повышение цены	7	8	4	224		
3	Внешняя среда	Состояние экономики	7	6	1	42	96	15
		Колебания курсов иностранных валют	6	6	1	36		
		Система налогообложения и кредитования	7	5	1	35		
		Рыночные условия	6	4	3	72		
		Законодательство по регулированию предпринимательской деятельности	6	4	4	96		
4	Перевозчик	Несоблюдение температурного режима при доставке	7	8	3	168	168	25
		Нарушение целостности упаковки	6	4	2	48		
		Кража товара	8	8	2	128		
		Форс-мажорные обстоятельства	6	4	3	72		
							660	100



Максимальное количество ПЧР составило 660 баллов.

В таблице 2.6 представлены расчеты накопленных процентов по основным рискам каждой группы факторов.

Таблице 2.6 - Накопленные проценты по основным рискам каждой группы факторов

Риск	ПЧР	Доля, %	Накопленный %
Нарушение сроков поставки	324	49	49
Несоблюдение температурного режима	168	25	74
Законодательство по регулированию предпринимательской деятельности	96	15	89
Естественная порча продукции	72	11	100
Итого	660	100	

Суммарная значимость двух факторов, а именно нарушение сроков поставки и несоблюдение температурного режима при транспортировке, составляют наибольший процент угроз для организации, поэтому первоочередное внимание следует уделить снижению вероятности возникновения рисков, связанных с ними.

Нарушение сроков поставки связано с тем, что поставщики располагаются далеко от компании «ЦветТорг». Проблемы с качеством товара связано с тем, что при покупке большой партии у поставщика его никто не проверяет, а в типовом договоре не прописаны штрафные санкции за предоставление товара ненадлежащего качества. Иногда товары приходят низкого качества и в поврежденной упаковке.

Остальные факторы, такие как законодательство по регулированию предпринимательской деятельности и естественная порча продукции составляют более низкий процент. На законодательство организация ООО «ЦветТорг» повлиять не может, поэтому необходимо заранее

прогнозировать спрос и корректировать цену на товар при изменении закона. Причем покупателя заранее необходимо готовить к повышению цены. По итогам анализа можно сделать вывод о том, что фактор как персонал и поставщик оказывают наибольшее влияние в процессе производства. Поэтому необходимо разрабатывать мероприятия для минимизации угроз, связанные с их факторами.

На сегодняшний день поиском поставщиков, заключением договоров и организацией доставки товаров занимается администратор. Причем он сотрудничает как с крупными поставщиками, так и организует доставку игрушек из цветов из Москвы небольшими партиями. При этом курьер встречает груз в аэропорту, обычно раз в две недели.

На администратора возложено слишком много функций, с которыми он, из-за большого объема, часто не справляется. Риски не прогнозируются и не оцениваются. С этой задачей мог бы справиться риск-менеджер. Так как компания с каждым годом наращивает продажи и открывает все больше салонов, то возможно было бы разумно принять в штат риск-менеджера.

Таким образом, при анализе деятельности компании «ЦветТорг» были выявлены логистические риски, связанные с нарушением графика поставок, невысоким качеством продукции, получаемой от поставщиков. Кроме того при транспортировке часто не соблюдается температурный режим.

Недостатки в управлении рисками компании ООО «ЦветТорг» заключаются в отсутствии риск-менеджера, процедур оценки рисков и не использовании современных методов минимизации рисков.

### 3 Совершенствование системы управления логистическими рисками ООО «ЦветТорг»

#### 3.1 Разработка мероприятий по совершенствованию системы управления логистическими рисками

В любой логистической системе все ее участники заинтересованы в снижении издержек. При этом логистические издержки возникают, в основном, при осуществлении закупок, организации транспортировки и хранения товаров. Такой фактор, как законодательство по регулированию предпринимательской деятельности, также оказывает большое влияние на возникновение рисков, но повлиять на него организации не могут.

Для снижения выявленных логистических рисков предлагаются следующие мероприятия: смена поставщика для перехода на поставки продукции по системе «just-in-time», пересмотр типового договора поставки и принятие в штат нового сотрудника (риск-менеджера).

Рассмотрим мероприятия более подробно.

Мероприятие 1. Смена поставщика для перехода на поставки продукции по системе «just-in-time».

Как показал проведенный анализ, наибольшие логистические риски, которые влияют на деятельность компании «ЦветТорг» связаны с поставщиками продукции. Основные поставщики продукции располагаются в г. Москва («Юницветика») и г. Санкт-Петербург («Галантус»). При этом часто возникают проблемы из-за несоблюдения графика поставок.

Для того чтобы снизить основные риски, связанные с нарушением графика поставок, а также с несоблюдением температурного режима при доставке предлагается перейти на поставку продукции по системе «just-in-time» («точно в срок»).

Ее суть заключается в синхронизации продаж цветочной продукции и закупочного процесса. То есть продукция от поставщика доставляется в

необходимом количестве в тот момент, когда в них появляется потребность. При грамотном применении системы компания сможет максимально сократить количество запасов, повысить качество товаров и снизить естественную порчу продукции.

Логистические риски, которые сможет снизить компания «ЦветТТорг» при переходе на поставки «just-in-time»:

- нарушение сроков поставки продукции
- естественная порча продукции при длительном хранении в магазине
- несоблюдение температурного режима при доставке продукции.

Для того, чтобы перейти на поставки «just-in-time» необходимо сменить поставщиков продукции и подобрать тех, которые располагаются на расстоянии не более 100 км.

На сегодняшний день на рынке есть несколько поставщиков, удовлетворяющих запросам компании «ЦветТТорг».

Поставщик 1. «Поволжская цветочная компания» (г.Тольятти, ул. Борковская 50а). является дистрибьютором срезанных цветов, горшечных растений и сопутствующих товаров. Поставщик производит прямую закупку на всех цветочных аукционах ЕС, на фермерских хозяйствах Эквадора, Колумбии, Кении, Израиля, Турции и Эфиопии. У данной организации хорошо выстроена собственная система логистики, которую настраивали в течение долгого времени. В данной отрасли - это единственный поставщик, который предоставляет доставку цветка за 3 дня. Основой бизнеса Поволжской цветочной компании являются тесные и взаимовыгодные отношения с клиентами вне зависимости от масштаба их бизнеса. Компания располагает 5 единицами грузового автотранспорта, благодаря чему товар доставляется в любую точку региона.

Поставщик 2. «Rakita flowers» (г. Самара, Ракитовское шоссе, 4А) – крупнейшая Самарская межрегиональная компания оптовых продаж живых растений. Данная компания предоставляет самый широкий ассортимент, более 40 тысяч наименований срезанных цветов, комнатных и садовых

растений, сопутствующих товаров. Собственная цепочка логистики обеспечивает полный контроль условий перевозки товара на любом этапе доставки от плантации до собственного склада и исключает любые пагубные для качества цветов влияния. Стабильность поставок и удобный график позволяют планировать заказы и гарантируют его получение в установленные сроки.

Поставщик 3. «DIO Flowers» - интернет-поставщик, который осуществляет поставки по всей России, в т.ч. в Самару и Тольятти. Он осуществляет прямые поставки из Эквадора и Голландии, минуя склады. Качество цветов у данного поставщика самое высокое, при этом цена ниже, чем у других поставщиков. Однако, для того, чтобы осуществить заказ необходимо выбрать товар не менее, чем на 55000 руб. При заказе на сайте коробки и упаковка предоставляются бесплатно.

В таблице 3.1 представлены основные характеристики поставщиков, которые смогут обеспечить поставки цветов и цветочной продукции «just-in-time» для компания «ЦветТорг».

Таблица 3.1 - Сравнительная характеристика поставщиков для обеспечения поставок цветов и цветочной продукции «just-in-time» для компании «ЦветТорг»

Название компании	Адрес	Стоимость доставки по городу, руб.	Опыт работы	Стоимость 1 розы при покупке не менее 100 шт. (70 см), руб.	Ассортимент	Транспорт
Поволжская цветочная компания	г. Тольятти, ул. Борковская 50а	250	15 лет	39,5	широкий, обновление каждые 3 дня	собственный

Продолжение таблицы 3.1

Rakita flowers	Самара, Ракитовское шоссе, 4А	по прайсу транспортной компании. При заказе от 50 тыс. руб. - бесплатно	10 лет	40,6	широкий, обновление каждую неделю	доставка транспортной компанией
DIO Flowers	Интернет-поставщик в Самаре и Тольятти ( <a href="https://dioflowers.com/">https://dioflowers.com/</a> )	по прайсу транспортной компании	12 лет	34,2	средний, прямые поставки цветов из Голландии в Тольятти	доставка транспортной компанией

Проведем оценку данных поставщиков и выберем одного с которым, в дальнейшем, компания «ЦветТорг» сможет заключить договор на поставку (таблица 3.2).

Таблица 3.2 - Оценка потенциальных поставщиков компании «ЦветТорг» для перехода на поставки по системе «just-in-time»

Критерии	Весовой коэффициент	Оценка поставщика			Результат оценки поставщика		
		«Поволжская цветочная компания»	«Rakita flowers»	«DIO Flowers»	«Поволжская цветочная компания»	«Rakita flowers»	«DIO Flowers»
Цена	0,25	5	4	5	1,25	1,00	1,25
Географическое положение	0,2	5	4	5	1	0,80	1
Срок поставки	0,15	5	3	3	0,75	0,45	0,45
Качество товара	0,15	4	4	5	0,6	0,60	0,75
Гибкость поставок	0,1	5	3	3	0,5	0,30	0,3
Ассортимент	0,1	4	5	2	0,4	0,50	0,2
Опыт работы	0,05	5	4	3	0,25	0,20	0,15

Продолжение таблицы 3.2

Итого	1,0				4,75	3,85	4,1
-------	-----	--	--	--	------	------	-----

Представленная оценка поставщика показала, что наилучшим поставщиком, для перехода на поставки по системе «just-in-time» является «Поволжская цветочная компания», филиал которой располагается в г. Тольятти и которая готова поставлять продукцию в зависимости от заказа «ЦветТТорг». Кроме того, данная компания имеет собственный транспорт, который оснащен оборудованием для доставки цветов с соблюдением необходимого температурного режима. Так как компании «ЦветТТорг» больше не придется закупать большие объемы, то сократится риск естественной порчи при хранении в магазинах.

Мероприятие 2. Пересмотр типового договора с поставщиком в рамках изменения ответственности сторон по качеству, количеству, приему товара, а также по срокам доставки.

Основные проблемы, с которыми сталкивалась компания «ЦветТТорг» заключались в том, что поставщик отгружал товар ненадлежащего качества, кроме того, часто возникала пересортица или недостача. При переходе на поставки по системе «just-in-time» предлагается пересмотреть и заключить новый договор с компанией «Поволжская цветочная компания», который позволит предотвратить данные проблемы.

В таблице 3.2 представлены пункты в типовом договоре до и после пересмотра договорных отношений с поставщиками.

Данное мероприятие позволит повысить качество поставляемой продукции и снизить риск недопоставки и нарушения графика.

Таблица 3.2 – Пункты в типовом договоре до и после применения внедряемого мероприятия

Наименование раздела	До изменений в договоре	После изменений в договоре
1. Качество, количество, приемка товара	В случае обнаружения при приемке несоответствия полученного Товара по качеству или количеству делается соответствующая запись в Акте.	В случае обнаружения при приемке несоответствия полученного Товара условиям настоящего Договора, спецификации или графика делается соответствующая запись в Акте. Претензии по качеству Товара и несоответствию количества Товара накладной предъявляются в течение 3 часов с момента получения Товара Покупателем.
	Замена некачественного Товара не производится.	Замена некачественного Товара в течении 3 (календарных) дней
2. Сроки поставки. Порядок доставки товара	В случае невыполнения Поставщиком своих обязанностей по срокам поставки он выплачивает пенью 0,03% от стоимости не поставленного Товара за каждый день просрочки.	В случае нарушения Поставщиком сроков поставки Заказчик вправе потребовать уплаты штрафа (пени) в размере 0,3% от стоимости не поставленного в срок Товара за каждый день просрочки.
3. Ответственность сторон	Поставщик не несет ответственности, если свежесрезанные цветы замерзли при транспортировке.	Поставщик не несет ответственности, если свежесрезанные цветы замерзли при транспортировке, при условии, что были выполнены все требования Покупателя по упаковке Товара.



### Мероприятие 3. Прием на работу риск-менеджера.

Как показал проведенный анализ, организация ООО «ЦветТорг» подвержено большому количеству рисков, которые практически никто не контролирует и не оценивает.

Для того, чтобы решить основные проблемы, необходимо нанять на работу риск-менеджера, который должен обладать глубокими теоретическими знаниями рисков и практическими навыками управления ими. Основной задачей риск-менеджера является увеличение прибыли при сокращении издержек.

Основные требования к специалистам по управлению рисками заключаются в следующем: риск-менеджер должны обладать системным мышлением и иметь представление о ресурсах предприятия. Обычно, риск-менеджеры, которые анализируют, оценивают и координируют логистическую деятельность делятся на тактиков, которые имеют хорошие знания и навыки работы (компьютерная грамотность, знание информационных систем, складского оборудования, транспортных средств и т.д.) и стратегов, которые обладают высокими аналитическими способностями, способностями к коммуникации, владеющие навыками планирования, организации и управления.

Для эффективного решения логистических задач риск-менеджер стратег должен:

- иметь доступ ко всем видам и уровням информации;
- располагать официальными полномочиями своей должности в иерархии управления предприятием, что позволит ему принимать решения, в том числе кадровые;
- подчиняться напрямую одному из заместителей генерального директора или непосредственно генеральному директору, чтобы иметь относительную независимость от руководителей других функциональных подразделений предприятия;
- обладать высоким личностным и профессиональным авторитетом;

- быть хорошим менеджером.

Механизм управления рисками в логистике - это многоступенчатый процесс, цель которого состоит в снижении или компенсации ущерба для ООО «ЦветТорг» при наступлении неблагоприятных событий.

Новая организационная структура ООО «ЦветТорг» представлена на рисунке 3.1. Риск-менеджер будет подчиняться непосредственно директору компании и выполнять функции по анализу, оценке и прогнозированию логистических рисков. Кроме того, он будет заранее, на этапе планирования, разрабатывать предложения по минимизации этих рисков. Риск-менеджер будет работать с поставщиками и транспортными компаниями, которые сотрудничают непосредственно с ООО «ЦветТорг».

В приложении представлена карта организации труда риск-менеджера ООО «ЦветТорг»

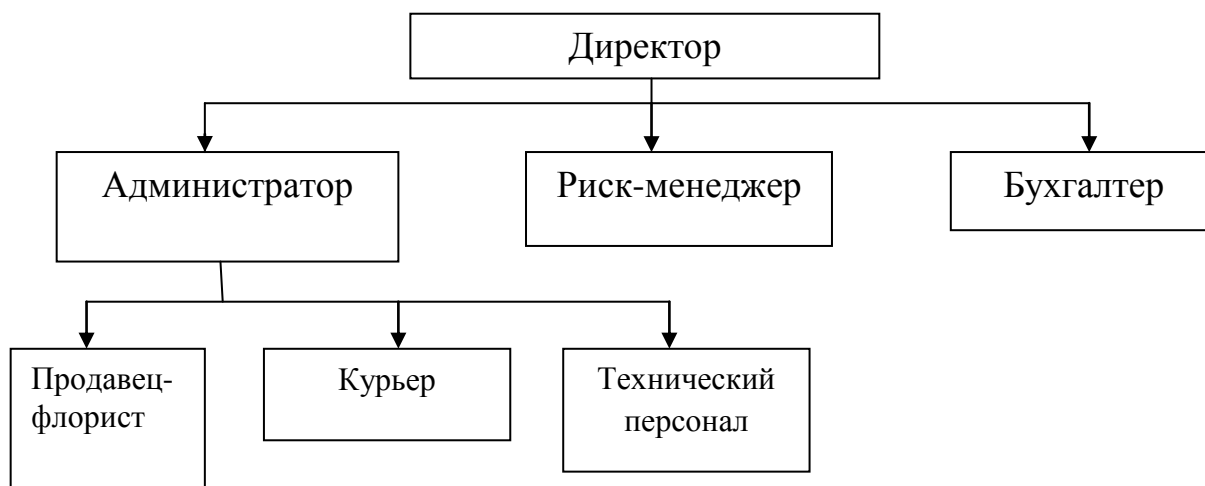


Рисунок 3.1- Предлагаемая организационная структура ООО «ЦветТорг»

За счет введения в штат риск-менеджера логистическая деятельность предприятия ООО «ЦветТорг» улучшится за счет получения, анализа и грамотной обработки информации о поставщиках, транспортных компаниях, имеющемся спросе, экономической и политической ситуации в целом. Требования к должности риск-менеджера представлены в таблице 3.3

Таблица 3.3 - Требования к должности риск-менеджера

Требования	Описание требований
Образование и опыт работы	Законченное высшее образование по риск-менеджменту или логистике; опыт работы и знание логистических процессов; успешный опыт заключения контрактов и мониторинг их исполнения; опыт разработки и внедрения мероприятий по предотвращению / минимизации рисков
Знания и навыки	знание особенностей рынка, на котором компания осуществляет свою деятельность и логистических процессов; умение анализировать ситуацию; владение инструментарием управления рисками на данном рынке; знание специфики рисков; навыки усовершенствования бизнес-процессов на предмет устранения возможных рисков
Личностные характеристики	умение анализировать и стратегически мыслить; дисциплинированность; инициативность; обучаемость; целеустремленность; стрессоустойчивость; умение работать в ограниченных сроках.

Как показал проведенный анализ, в организации ООО «ЦветТорг» не проводится процедура анализа логистических рисков. Так как организация встроена в логистическую систему, то она должно обязательно идентифицировать, оценивать и минимизировать эти риски.

Процедуры анализа логистических рисков должны быть прописаны в должностных обязанностях риск-менеджера.

Для защиты и уменьшения от неблагоприятных последствий составим процедуру анализа логистических рисков, которая будет состоять из 6 этапов (рисунок 3.4). За проведение данного анализа будет отвечать нанимаемый сотрудник.

К основным функциям, которые должен выполнять новый сотрудник, для минимизации логистических рисков, относится:

- изучение и анализ рынка;
- анализ и выбор поставщиков;

- планирование и согласование графика отгрузок от поставщиков, оптимизация схем;
- расчет сроков доставки, выбор перевозчика и стоимости доставки;
- оформление сопроводительных документов при доставке и страхование перевозок;
- урегулирование спорных вопросов, работа с претензиями
- контроль выполнения логистических операций;
- проведение целенаправленной работы по выявлению угроз возникновения потерь и определению источников возникновения рисков (анализ отчетности, организация проведения аудитов и контрольных проверок, анализ принимаемых управленческих решений, разбор причин возникновения отклонений и т. п.)



Рисунок 3.4 - Этапы проведения анализа логистических рисков

За проведение данного анализа будет отвечать нанимаемый сотрудник. Таким образом, принятие в штат риск-менеджера позволит решить многие проблемы, связанные с логистическими рисками, кроме того, это позволит снизить потери ООО «ЦветТорг».

### 3.2 Оценка экономической эффективности от предлагаемых мероприятий

Переход на поставки продукции по системе «just-in-time» и изменение типового договора не потребует дополнительных затрат, однако с поставщиком надо постоянно работать, чтобы точно определить ассортимент и объем поставки.

Мероприятие по приему в штат риск-менеджера позволит решить множество выявленных проблем и снизить основные логистические риски. Кроме того, проведение анализа, прогнозирование и определение оптимального размера заказа позволит снизить риск естественной порчи цветов, которые будут распродаваться до момента ее наступления. Риск-менеджер будет постоянно работа с новым поставщиком, осуществляющим поставки продукции точно в срок, что скажется на снижении затрат на хранение продукции. Поэтому найм риск-менеджера будет оправдан.

Карта организации труда риск-менеджера ООО «ЦветТорг» представлена в приложении и включает перечень операций, выполняемых на рабочем месте; требования, предъявляемые к специалисту, а также перечень мебели и оргтехники, которая необходима ему для работы.

Далее рассчитаем предполагаемые затраты и экономический эффект от внедрения новой штатной единицы.

Для того, чтобы нанять риск-менеджера необходимы единовременные затраты на покупку мебели, ноутбук, принтер и установку программного обеспечения.

В таблице 3.4 представлен перечень предполагаемых затрат единовременных затрат для организации рабочего места риск-менеджера.

Таблица 3.4 - Предполагаемые единовременные затраты для организации рабочего места риск-менеджера

Затраты	Сумма, тыс. руб.
Мебель для организации рабочего места	18,6
Ноутбук	33,25
Принтер	6
Программное обеспечение	4,5
Итого	62,35

Таким образом, при принятии на работу одного сотрудника потребуется чуть больше 62 тыс. рублей.

Кроме единовременных затрат также будут текущие затраты на оплату заработной платы, коммунальных услуг и канцтоваров. В таблице 3.5 представлены текущие затраты риск-менеджера.

Таблица 3.5 - Предполагаемые текущие затраты риск-менеджера за год

Затраты	Сумма, тыс. руб.
Заработная плата	320,4
Страховые взносы в фонды	96,12
Коммунальные платежи (интернет, освещение)	21,2
Канцтовары	6,8
Итого	444,12

В результате предлагаемых мероприятий можно предположить, что существенно вырастет прибыль от продаж, так как снизятся логистические издержки и потери при выполнении логистических операций. Ожидаемый прирост прибыли составит около 4%, это обусловлено тем, что именно в таком объеме эффективность управления рисками зависит от риск-менеджера.

По формуле 3.1 проведем расчет прироста выручки:

$$\Delta CF = CF \cdot 0,04 \quad (3.1)$$

где  $\Delta CF$  – прирост выручки

$CF$  – выручка

Исходя из того, что выручка в последнем отчетном году составила 9142 тыс. рублей, а ожидаемый прирост составит 4%, получим:

$$\Delta CF = 9142 \cdot 0,04 = 365,68 \text{ тыс. руб.}$$

По формуле 3.2 рассчитаем прибыль от продаж.

$$PF = \Delta CF \cdot R \quad (3.2)$$

где  $R$  – рентабельность продаж.

В последнем отчетном году рентабельность продаж составила 24,2%, поэтому прибыль от продаж будет равна:

$$PF = (365,68 \cdot 24,2) / 100 = 88,49 \text{ тыс. руб.}$$

По формуле 3.3 рассчитаем срок окупаемости капитальных вложений:

$$PP = \frac{IC}{PF}, \quad (3.3)$$

где  $IC$  - предполагаемые единовременные затраты для организации рабочего места риск-менеджера

Таким образом:

$$PP = \frac{62,35}{88,49} = 0,7 \text{ года}$$

Таким образом, переход на поставки продукции по системе «just-in-time» и введение должности риск-менеджера позволит сократить логистические риски. При этом компании получит существенный экономический эффект за счет роста выручки и рентабельности продаж. Единовременные затраты окупятся через 0,7 года или через 8,4 месяца.



## Заключение

Риски, в том числе логистические, присущи практически любой организации, как промышленной, так и торговой. Они - следствие различных событий, происходящих или предполагаемых, в связи с осуществлением экономической деятельности организаций. Риск оказывают значительное воздействие на экономическую деятельность организаций. Причем один риск, может влиять на возникновение других, то есть они часто взаимосвязаны. Выявление рисков позволяет сказать, где организация может понести убытки и какие могут возникнуть иные негативные последствия.

В первом разделе бакалаврской работы изучены и систематизированы теоретические основы системы управления логистическими рисками организации, дана их классификация, рассмотрены различные показатели и методы оценки рисков. Стоит отметить, что в работе изучены и систематизированы подходы различных авторов к понятию «риск». В рамках истории развития рассмотрены этапы формирования стандартов по управлению рисками.

Второй раздел содержит организационно-экономическую характеристику организации ООО «ЦветТорг». В ходе исследования были оценены результаты его хозяйственной деятельности и дана оценка влияния рисков на эффективность.

Деятельность ООО «ЦветТорг» за период 2016 – 2018 гг. характеризуется в основном положительной динамикой. что основные показатели эффективности деятельности организации стабильно увеличиваются, несмотря на небольшое снижение чистой прибыли и производительности труда. Увеличение выручки от продаж в период 2017-2018 гг. составило 242 тыс.руб., что соответствует 2,7%, также наблюдался рост прибыли от продаж, который составил 521,4 тыс.руб. При этом валовая прибыль снизилась в 2018 году снизилась на 25,6 %, как и показатель чистой

прибыли. Данные негативные изменения связаны, прежде всего, с увеличением цен у поставщиков и налогов. Несмотря на это рентабельность продаж стабильно увеличивалась на протяжении всего рассматриваемого периода. На конец 2018 года увеличение составило 5,2% относительно 2017 года и 6,2% 2017 года относительно 2016 года.

При оценке логистических рисков было выявлено, что основными рисками являются недостаточное качество поставляемой продукции поставщиками, естественная порча продукции и несоблюдение температурного режима при перевозке, что также сказывается на качестве товара. Недостатки в управлении рисками компании ООО «ЦветТорг» заключаются в отсутствии риск-менеджера, процедур оценки рисков и не использовании современных методов минимизации рисков

В третьем разделе предложены мероприятия, обеспечивающие снижение логистических рисков. Предложено пересмотреть отношения с поставщиками, изменив типовой договор и прописав возможные негативные последствия от ненадлежащего исполнения заказа. Основное мероприятие заключается в предложении нанять на работу риск-менеджера, который будет прогнозировать возникновение возможных логистических рисков и минимизировать их. Срок окупаемости единовременных вложений от данного мероприятия составит 0,7 года.

Таким образом, в результате исследования цель бакалаврской работы будет достигнута, задачи решены.

## Список используемой литературы

1. Алексейчева Е. Ю. Экономика организации (предприятия) : учебник / Е. Ю. Алексейчева, М. Д. Магомедов, И. Б. Костин. - 2-е изд., перераб. и доп. - Москва : Дашков и К°, 2018. - 292 с. - ISBN 978-5-394-02129-9.
2. Афанасенко И. Д. Логистика снабжения : для бакалавров, магистров и аспирантов : учеб. для эконом. специальностей / И. Д. Афанасенко, В. В. Борисова. - 2-е изд. - Санкт-Петербург : Питер, 2016. - 381 с. - (Учебник для вузов) (Стандарт третьего поколения). - Слов. терминов: с. 333-360. - Прил.: с. 361-381.
3. Афанасенко И. Д. Торговое дело : для бакалавров и магистров : учебник / И. Д. Афанасенко, В. В. Борисова. - 2-е изд. - Санкт-Петербург [и др.] : Питер, 2018. - 381 с. - (Учебник для вузов. Стандарт третьего поколения). - ISBN 978-5-4461-0638-7 : 910-00.
4. Борнин А.И., Шевень Л.Н. Логистика как способ повышения конкурентоспособности отечественных предприятий // Студенческие научные исследования. 2015. № 4. С. 14-18.
5. Васильева Е. А. Логистика : учеб. пособие / Е. А. Васильева, Н. В. Акканина, А. А. Васильев. - Саратов : Ай Пи Эр Медиа, 2018. - 144 с. - ISBN 978-5-4486-0143-9.
6. Величковский А.В. Неопределенность и риск при оценке активов в бухгалтерской отчетности в соответствии с МСФО // Международный бухгалтерский учет. - 2017. - № 9. – С. 33-41
7. Гаджинский А. М. Логистик: учебник / А. М. Гаджинский. - 21-е изд. - Москва : Дашков и К°, 2017. - 420 с. - (Учебные издания для бакалавров). - ISBN 978-5-394-02059-9.

8. Головачев А. С. Экономика организации (предприятия) : учеб. пособие / А. С. Головачев. - Минск : Высшая школа, 2015. - 687 с. - ISBN 978-985-06-2456-7.

9. Донцова О. И. Инновационная экономика: стратегия и инструменты формирования : учеб. пособие / О. И. Донцова, С. А. Логвинов. - Москва : Альфа-М : ИНФРА-М, 2018. - 208 с. - (Магистратура). - ISBN 978-5-98281-403-6.

10. Захматов Д.Ю., Туйкина Ю.Р. Роль оценщика в подготовке сделок покупки бизнеса и активов в рамках комплексной проверки (Due diligence) // Имущественные отношения в Российской Федерации. - 2015. - № 9. – С. 24-26

11. Исмагилов Р. Х. Риск-менеджмент : конспект лекций / Р. Х. Исмагилов. - Ростов-на-Дону : Феникс, 2015. - 199 с. : ил. - (Зачет и экзамен). - Библиогр.: с. 196-199.

12. Левкин Г. Г. Логистика : теория и практика : учеб. пособие / Г. Г. Левкин. - 3-е изд. - Саратов : Вузовское образование, 2018. - 218 с. - (Высшее образование).

13. Логистика и управление розничными продажами : ведущие эксперты о современной практике и тенденциях : [учеб. пособие] / Нобукаца Ацума [и др.] ; ред. Дж. Ферни, Л. Спаркс ; пер. с англ. С. А. Воронкова. - 3-е изд., стер. - Новосибирск : Сибир. унив. изд-во, 2017. - 262 с. - (Серьезный бизнес).

14. Лукичева Л.И. Управленческие решения: Учебник по специальности «Менеджмент организации» / Л.И. Лукичева, Д.Н. Егорычев; Под ред. Ю.П. Анискин. - М.: Омега-Л, 2015. - 384 с.

15. Мазурова И. И. Анализ эффективности деятельности предприятия: учеб. пособие / И.И. Мазурова, Н.П. Белозерова, Т.М. Леонова, М.М. Подшивалова . – СПб. - Изд-во СПбГУЭФ, 2016. – 113 с.

16. Маринина О.А., Папахова Д.И. Стандарты управления рисками // Россия в ВТО: проблемы, задачи, перспективы. Сборник научных статей,

вып. 13 / Под общей ред. проф. В.В. Тумалева. - СПб.: НОУ ВПО "Институт бизнеса и права", - 2016. - 364 с.

17. Моисеева Н.С., Кожина Т.В. Учет и управление рисками коммерческой организации // Международный бухгалтерский учет. - 2015. - № 34. – С. 34-39

18. Мельников В. П. Логистика: учебник для академического бакалавриата / В. П. Мельников, А. Г. Схиртладзе, А. К. Антонюк; под общ. ред. В. П. Мельникова. — М.: Издательство Юрайт, 2018. — 288 с.

19. Неруш Ю. М. Логистика: учебник для академического бакалавриата / Ю. М. Неруш, А. Ю. Неруш. — 5-е изд., пер. и доп. — М.: Издательство Юрайт, 2019. — 559 с.

20. Нерсисян Т.Я. Менеджмент риска и страхование // Страхование дело. – 2018. - № 12. – С. 21-33.

21. Никитина Т.В. Страхование коммерческих и финансовых рисков. – СПб.: Питер, 2013. – 240 с.

22. Орлов С. Н. Внутренний аудит в современной системе корпоративного управления компанией : практич. пособие / С. Н. Орлов. - Москва : ИНФРА-М, 2015. - 284 с. - (Наука и практика). - ISBN 978-5-16-010044-9.

23. Официальный сайт ООО «ЦвеТТорг» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://zvettorg.ru>

24. Пашков Р. В. Управление рисками и капиталом банка: монография / Р. В. Пашков, Ю. Н. Юденков. - Москва : Русайнс, 2016. - 233 с.

25. Покровский А. К. Риск-менеджмент на предприятиях промышленности и транспорта : учеб. пособие для студентов вузов, обуч. по специальности "Организация перевозок и управление на транспорте (по видам)" направления подготовки "Организация перевозок и управление на транспорте" / А. К. Покровский. - Гриф УМО. - Москва : КНОРУС, 2016. - 160 с.

26. Рахимова Н. Н. Управление рисками, системный анализ и моделирование : учеб. пособие / Н. Н. Рахимова. - Оренбург : ОГУ, 2016. - 190 с.
27. Рыжиков Ю. И. Логистика и теория очередей: учеб. пособие / Ю. И. Рыжиков. - Изд. 2-е, испр. - Санкт-Петербург : Лань, 2019. - 456 с. : ил. - (Учебники для вузов. Специальная литература). - ISBN 978-5-8114-3620-0.
28. Ряскова Н. Финансовые риски, их сущность и классификация // Российский бухгалтер. - 2015. - № 12. – С. 12-21
29. Савицкая Г.В. Анализ эффективности деятельности предприятия. Методологические аспекты / Г.В. Савицкая. – 2-е изд., испр. – М.: Новое знание, 2015. – 384 с.
30. Слепухина Ю.Э. Риск как экономическая категория: распределение и перераспределение рисков в страховании // Страховое дело. – 2016. - № 9. – С. 52-60.
31. Тебекин А. В. Логистика : учебник / А. В. Тебекин. - Гриф МО. - Москва : Дашков и К°, 2018. - ISBN 978-5-394-00571-8.
32. Турчаева И. Н. Финансовая среда предпринимательства и предпринимательские риски : учеб. пособие / И. Н. Турчаева, В. А. Матчинов. - Саратов : Вузовское образование, 2018. - 304 с. - (Высшее образование). - ISBN 978-5-4487-0319-5.
33. Федько В. П. Коммерческая логистика / В.П. Федько, В.А. Бондаренко. - М.: ИД Март, ИКЦ "МарТ", 2018. - 304 с.
34. Шеремет А.Д. Комплексный экономический анализ деятельности организации: учеб. пособие / А. Д. Шеремет. – М.: ИНФРА-М, 2015. – 480 с.
35. Шинкаренко И.Э. Страхование предпринимательских рисков // Страховое дело. – 2017. - № 4. – С. 41-42.
36. David A. Taylor. Supply Chain Logistics Management [Электронный ресурс]. – <http://bookre.org/reader?file=646754>
37. . Donald Waters. Logistics: An Introduction to Supply Chain Management [Электронный ресурс]. – <http://bookre.org/reader?file=466312>

38. Enterprise Risk Management-Integrated Framework Executive Summary. URL: [http://www.coso.org/documents/coso\\_erm\\_executivesummary.pdf](http://www.coso.org/documents/coso_erm_executivesummary.pdf).

39. Risk management. Risk assessment techniques. IEC 31010:2009. URL: [http://www.iso.org/iso/ru/home/store/catalogue\\_tc/catalogue\\_detail.htm?csnumber=51073](http://www.iso.org/iso/ru/home/store/catalogue_tc/catalogue_detail.htm?csnumber=51073).

40. Risk Management Standard. URL: <http://www.ferma.eu/risk-management/standards/risk-management-standard>.

## Приложение

### Карта организации труда риск-менеджера ООО «ЦветТорг»

Перечень операций, выполняемых на рабочем месте	Требования, предъявляемые к специалисту	Перечень мебели и оргтехники
<p>1. Изучение и анализ рынка;                  2. Анализ и выбор поставщиков;                  3. Планирование и согласование графика отгрузок от поставщиков, оптимизация схем;                  4. Расчет сроков доставки, выбор перевозчика и стоимости доставки;                  5. Оформление сопроводительных документов при доставке и страхование перевозок;                  6. Урегулирование спорных вопросов, работа с претензиями                  7. Контроль выполнения логистических операций;                  8. Проведение целенаправленной работы по выявлению угроз возникновения потерь и определению источников возникновения рисков (анализ отчетности, организация проведения аудитов и контрольных проверок, анализ принимаемых управленческих решений, разбор причин возникновения отклонений и т. п.);</p>	<p>Должен знать:</p> <p>1. особенности рынка, на котором компания осуществляет свою деятельность;</p> <p>2. специфику рисков;</p> <p>3. особенности протекания логистических процессов</p> <p>Должен уметь:</p> <p>1. анализировать ситуацию;                  2. владеть инструментарием управления рисками на данном рынке;                  3. усовершенствовать бизнес-процессы на предмет устранения возможных рисков</p>	<p>Стол                  Кресло поворотное                  Ноутбук                  Принтер</p>