

УДК 339.9: 332.1

## Анализ бизнес-процессов в управлении логистическими рисками транспортной компании

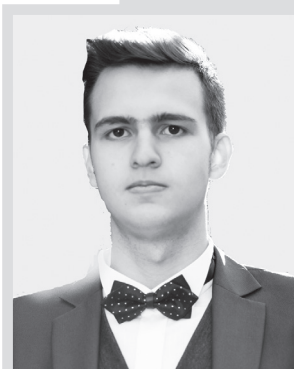


### **Рожко О.Н.**

Доктор экономических наук, кандидат технических наук, доцент, заведующий кафедрой «Международный бизнес» Российского университета транспорта (МИИТ) (Москва)

### **Пастухова А.С.**

Магистрант кафедры «Международный бизнес» Российского университета транспорта (МИИТ), специалист по транспорту АО «ФМ Ложистик (Москва)



### **Пинчук Г.Р.**

Магистрант отделения биотехнологий Института атомной энергетики филиала Национального исследовательского ядерного университета (МИФИ) (Обнинск)

*В статье проведен анализ факторов влияния внешней и внутренней среды на устойчивость компании при управлении рисками; угрозы ведения бизнеса классифицированы по виду и содержанию; разработаны рекомендации по внедрению мероприятий, предотвращающих возникновение рисков или снижающие негативные их последствия.*

*Ключевые слова: транспортная компания, управление рисками, кризисный менеджмент*

Современные социально-экономические и геополитические условия оказали колоссальное влияние не только на отечественный рынок логистических услуг, но и на всю мировую транспортную отрасль, препятствуя устойчивому развитию транспортно-логистических предприятий. Сегодня компаниям необходимо продумывать свою программу антикризисного развития, отвечающую целям организации и объективным тенденциям ее комплексного динамичного развития. Процессы такого развития характеризуются постоянно нарастающей сложностью их организации и проведения. Бизнес-процессы в управлении рисками транспортно-логистического предприятия и в первую очередь этап их выявления – трудоемкая и большая по объему задача, решаемая

в сложной системе взаимодействия между всеми подразделениями предприятия и контрагентами по сервису, топливу, страхованию, IT-сопровождению и многими другими.

Объектом настоящего исследования стали управляемые и неуправляемые процессы антикризисного развития в международной транспортно-логистической компании АО *FM Logistic*. Антикризисный менеджмент изначально подразумевает такой вид управления, в котором происходят контролируемые процессы предвидения кризисов, смягчения их последствий и использования факторов кризисов для развития организации. *FM Logistic* – международная транспортно-логистическая компания, которая была основана в 1960 г. Штаб-квартира находится

во Франции, а филиалы компания имеет практически в каждом уголке мира: Бразилии, Венгрии, Вьетнаме, Индии, Испании, Италии, Китае, Польше, России, Румынии, Словакии, Украине, Франции, Чешской Республике. Спектр услуг компании весьма разнообразен: обработка и хранение грузов, таможенное оформление, копакинг, кросс-докинг, а также непосредственно перевозка всеми видами транспорта. У компании большое количество постоянных клиентов, начиная с промышленных брендов и заканчивая люксовыми партнерами, среди них можно отметить: *AUCHAN, REAL, MARS, NESTLE, L'OREAL, SELDICO, HENKEL, BAT, BOSCH & OTHER, Louis Viton, GUCCI, PRADA, UNION DISTRIBUTION* и многих других. В тоже время, несмотря на лидирующие позиции в сегменте перевозочных услуг, компания также имеет ряд достаточно крупных конкурентов: АДМ-Групп, *Itella*, «Деловые линии», «DHL», *Kuehne+Nagel, Major, Alidi* и ряд других.

Для определения стратегии компании в долгосрочной перспективе был проведен *PEST*-анализ (табл. 1).

Таблица 1

**PEST-анализ компании FM Logistic**

Политические	Экономические
1. Политическая ситуация в стране; 2. Налоговая политика; 3. Таможенное законодательство	1. Стабильность курса валют; 2. Внешнеторговые барьеры; 3. Таможенные пошлины
Социальные	Технологические
1. Корпоративная культура; 2. Тренды и тенденции в обществе; 3. Образованность, наличие квалифицированных кадров	1. Использование инновационных технологий

Проведенный анализ позволяет сделать вывод, что главными преимуществами компании являются ее социальные (руководство поощряет персонал за проведение корпоративных мероприятий) и технологические (как в складской, так и транспортной логистики используются инновационное оборудование) стороны.

Риск присущ любому виду деятельности, что связано с множеством условий и факторов, которые могут изменить результат всей деятельности. Российский транспортный рынок в последние несколько лет переживает влияние финансового кризиса. Падение спроса на международные услуги перевозок в связи с санкциями и предшествующей им пандемией заставляет компании оптимизировать

бизнес-процессы и переориентироваться на другие доступные направления или же вовсе на российский рынок, что поможет сократить издержки, и предлагать новые виды услуг и возобновить предкризисные объемы перевозок.

На начальном этапе для разработки стратегии устойчивости функционирования компании в условиях нестабильной экономической среды проведем анализ существующих для компании *FM Logistic* рисков, обусловленных экзогенными и эндогенными факторами влияния на них, а также рассмотрим возможные мероприятия по их устранению.

Для оценки внешних факторов влияния на устойчивость компании проведем *SWOT*-анализ (табл. 2).

Таблица 2

**SWOT-анализ FM Logistic**

Сильные стороны	Слабые стороны
1. Сложившаяся репутация на рынке; 2. Использование инновационных технологий; 3. Высокая квалификация персонала	1. Недостаточно рекламных акций компании; 2. Низкая узнаваемость среди «посторонних» (не логистов) людей; 3. Основной сегмент работы – международный рынок
Возможности	Угрозы
1. Увеличение доли рынка; 2. Оптимизация затрат; 3. Оптимизация бизнес-процессов	1. Высокий уровень конкуренции в отрасли; 2. Нестабильность курса валют; 3. Политическая неопределенность.

Для оценки внутренних факторов влияния на устойчивость компании выполним *SNW*-анализ существующих рисков в рамках компании *FM Logistic*, он позволяет проанализировать финансовое и конкурентное состояние организации, разбив всю деятельность компании на сегменты и блоки (табл. 3)

Таблица 3

**SNW-анализ FM Logistic**

№	Факторы	Оценка			Комментарии
		S	N	W	
<b>Стратегия</b>					
1	Система планирования		+		Проработанная система планирования
2	Стратегические альянсы			+	Альянсов нет
3	Стратегия развития предприятия	+			Четко спланированная стратегия
4	НИОКР			+	Отсутствует в компании
<b>Кадры</b>					
5	Система обучения	+			Наличие внутреннего «института» (FM University)
6	Система мотивации		+		13-я зарплата в виде выплаты премий 2 раза в год
7	Текучесть кадров	+			Выше средней
8	Квалификация персонала	+			Высококвалифицированный персонал

**Продолжение таблицы 3**  
**SNW-анализ FM Logistic**

№	Факторы	Оценка			Комментарии
		S	N	W	
	<i>Кадры</i>				
9	Состояние охраны труда		+		Соответствует законодательству
10	Численность персонала	+			Все позиции укомплектованы.
11	Корпоративная культура		+		Сформирована и поддерживается руководством и сотрудниками
	<i>Маркетинг</i>				
12	Система маркетинга			+	
13	Ассортимент оказываемых услуг	+			Все виды логистических услуг, в том числе таможенное оформление
	<i>Товаропроводящая система (дилеры и дистрибуторы)</i>				
14	Имидж организации	+			Хороший имидж
15	Ценовая политика			+	Средняя для отрасли
16	Объемы продаж		+		Средний уровень продаж в настоящий момент
17	Ориентация на потребителя		+		Стараются угодить потребителю
18	Территориальное расположение	+			Множество филиалов
	<i>Производство</i>				
19	Складские производственные площади	+			Большое количество складских площадей
20	Объемы производства		+		Средние для отрасли
21	Качество услуг	+			Хорошее, обеспечивается современным оборудованием и транспортными средствами
	<i>Финансы</i>				
22	Финансовая устойчивость предприятия	+			Хорошее, обеспечивается современным оборудованием
23	Заработанная плата	+			Выше средней по отрасли
	<i>Логистика</i>				
24	Сроки выполнения заказов		+		Без задержек или с минимальными сдвигами
25	Зависимость от подряда	+			Зависимость выше среднего, т.к. своего транспорта не хватает на всех клиентов

Проведенный анализ внешних и внутренних факторов влияния среды на устойчивость компании и управление рисками позволяет классифицировать их по виду и содержанию, а также разработать рекомендации по внедрению мероприятий, предотвращающих или полностью устраняющих возникновение угроз ведения бизнеса (табл. 4).

Стоит отметить, что есть ряд бизнес-рисков, которые не зависят от внутренней управленческой среды компании и ее руководителей, например, политические, т.к. никто заранее не может предугадать, как будут протекать события в мире, кроме того, компания *FM Logistic* ведет свою транспорт-

ную деятельность в международном сегменте, что предполагает большое количество рисков, которые необходимо постоянно держать на контроле. Наиболее опасны рыночные риски, так как они напрямую связаны с конкурентоспособностью компании. В данный момент, когда на логистическом рынке, можно сказать, идет борьба за каждого клиента, необходимо своевременно анализировать его состояние и уметь предложить клиенту наиболее выгодные для обеих сторон условия. Так же одни из наиболее частых рисков – экономические, они подразумевают возможные финансовые потери, связанные с ошибками в процессах проведения операций по планированию услуг, расчетов по ним, их учета, отчетности, ценообразования, планирования и составления бюджета. Вторыми по значимости стоит отметить технологические риски, в частности, риск потерь при выходе из строя технического оборудования и транспорта.

Управленческие риски не менее важны, хотя их финансовая составляющая отсрочена, так как они представляют собой последствия, возникающие либо при реализации неверно принятых решений, либо спустя некоторое время. Управленческие риски включают в себя организационные, кадровые и другие риски. Помимо описанных рисков компании *FM Logistic* стоит учесть форс-мажорные ситуации. Они могут быть связаны с абсолютно любыми факторами: человеческими, природными и так далее. Для их предотвращения необходимо предусмотреть взаимозаменяемость услуг и уметь быстро принимать решения в подобных экстренных ситуациях.

Репутационные риски не столь опасны для компании, так как *FM Logistic* находится на рынке транспортно-логистических услуг достаточно давно и имеет уже устоявшуюся положительную репутацию у большого количества клиентов-партнеров, поэтому нет необходимости принимать стремительные меры по ее улучшению, но стоит работать над поддержанием имиджа. Нормативные или политические риски наименее весомы для внутренней среды компании, несмотря на то что они имеют огромное влияние на ее внешнюю среду, так как руководство не может как-либо повлиять на их возникновение и

Таблица 4

**Бизнес-риски FM Logistic и мероприятия по их устранению**

Вид риска	Содержание риска	Мероприятия по устранению
Управленческие	Некомпетентность руководящих органов, в особенности новых (малоопытных) сотрудников	Обучение сотрудников, включая руководящие должности. Проведение периодических аттестаций на предмет квалификации персонала
Рыночные (коммерческие)	Конкуренция. Несмотря на то что логистический рынок имеет серьезные барьеры на вход новых компаний, среди устоявшихся складывается сильная конкуренция	Анализ деятельности конкурентов
Репутационные	Ошибочные или необдуманные решения могут оказать воздействие на репутацию компании среди потенциальных потребителей	Четкий план по реализации деятельности, ликвидация опрометчивых поступков
Нормативные (политические)	Изменение законодательной базы	Данный риск мало зависит от самой компании, но есть возможность запасного варианта, т.е. на критический случай иметь «запасную» схему/ алгоритм действий
Технологические	Выход из строя подвижного состава (ПС), технических средств (ТС) или складского оборудования	Необходимость своевременного обновления техники, а также наличие ремонтной «базы» и грамотных сотрудников соответствующей категории.
Социальные	Изменение потребительского спроса	Наличие надежной рекламной кампании
Экономические	Низкая платежеспособность потребителей. Рост цен на технические комплектующие. Повышение цен на топливо и коммунальные услуги	Анализировать цены аналогичных услуг. Предусмотреть вариант «денежного запаса» на случай нехватки средств

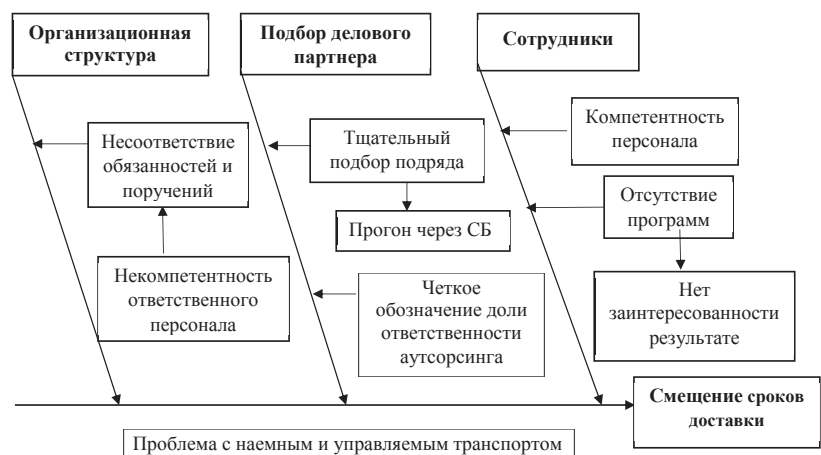
последствия. Например, в настоящее время для поддержания деятельности компании идет ее переориентировка на российский рынок потребления транспортных услуг, а также страны Азии.

Таким образом, проранжировав существующие риски компании, возникающие под воздействием экзогенных и эндогенных факторов влияния на устойчивость и механизмы ее управления, можно сделать вывод, что для наиболее стабильного режима работы компании необходимо в первую очередь обратить свое внимание на прогнозирование управляемых рисков, в частности, на соблюдение сроков доставки, как на одно из ключевых звеньев успеха транспортной компании (рис. 1).

Анализ актуальных рисков (рис. 1) позволяет сделать вывод, что на сегодня основным управляемым риском компании является смещение сроков доставки из-за периодически возникающих технических проблем с наемным и собственным транспортом, при этом одним из главных первоисточников проблем для FM Logistic является ошибка при подборе компании-подрядчика. Следовательно, необходимо приложить все усилия, чтобы на данном этапе досконально проверить возможные трудности (рейтинг среди клиентов, отзывы компаний, которые уже пользуются данными подрядными организациями и т.д.).

Воспользуемся одним из методов принятия решений в условиях риска

– графической моделью дерева решений, построенному по основному на данный момент для компании выделенному управляемому риску. В ситуациях сильной загрузки, когда компания не справляется с наплывом заказов, приходится обращаться к помощи подрядчика, так как собственного транспорта для осуществления всех необходимых рейсов не хватает. Вероятность выполнения заказа в срок зависит от выбора подрядчика, имеющегося в наличии у него отвечающего требованиям технологии перевозки подвижного состава соответствующей вместимости и грузоподъемности и необходимой доли задействованных собственных автомобилей аналогичной грузоподъемности. Конечные ветви дерева решений – чистая прибыль вне зависимости от числа пунктов разгрузки, принятие решения осуществляется с учетом процентного соотноше-



**Рис. 1. Актуальные управляемые риски компании**

ния привлеченных автомобилей подрядных организаций и собственного транспорта и статистических данных по динамике заказов. Финансовые показатели являются коммерческой тайной компании, поэтому указаны условные значения, отражающие результат реального решения. В случае выполнения заказа в срок в течение суток доход составляет определенную сумму, однако в соответствии с условиями договора при несоблюдении сроков поставки (более суток) будут наложены штрафные санкции, и доход составит лишь треть от первоначальной суммы, если заказ не выполнен за двое суток, то на третий день по договору вступают штрафные санкции, убытки от которых превысят сумму возможного дохода на одну шестую от ее части. Согласно аналитической оценке, при достижении предельного уровня заказов оценка шансов того, что они будут выполнены своими силами за сутки, составит 30 %, шанс выполнить доставку всех заказов за два дня оценивается в 50 %. В случае привлечения подрядчиков все доставки будут осуществлены в срок или с незначительной задержкой, доли вероятности ( $P$ ) представлены на дереве решений. Расходы на услуги первой подрядной организации фиксированы вне зависимости от соблюдения сроков доставки, они выше на одну треть, чем у второго подрядчика, но при этом гарантия выполнения доставки в срок также выше. Для каждого узла дерева решений рассчитывается ожидаемая средняя прибыль равная произведению вероятности выполнения заказа и получаемого при этом дохода от перевозки.

Итоговый вариант дерева решения по оценке актуального риска представлен на рисунке 2.

Таким образом, после построения дерева решений мы можем сделать вывод, что наиболее выгодный для компании вариант в условиях предельной загруженности является привлечение второго подрядчика для выполнения заказов, несмотря на соотношение 50/50 соблюдения сроков доставки в течение суток.

Представленный детальный анализ факторов влияния внешней и внутренней среды на устойчивость транспортной компании, осуществляющей свою деятельность на российском рынке транспортных услуг, к управляемым и неуправляемым рискам позволил классифицировать по виду и содержанию угрозы ведения бизнеса и разработать рекомендации по внедрению мероприятий, предотвращающих их возникновение. При помощи модели дерева решений была решена актуальная для действующего

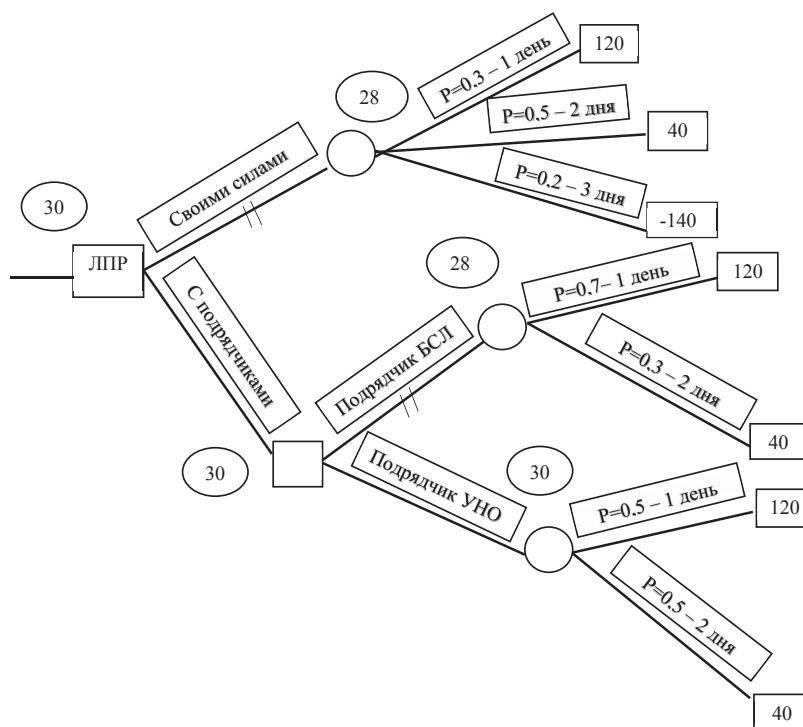


Рис. 2. Дерево решений

(расшифровки сокращений: ЛПР – лицо принимающее решение, 1 – транспорт компании подрядчика № 1; 2 – транспорт компании подрядчика № 2;  $P$  – доля вероятности выполнения заказа)

бизнеса управленческая задача принятия решения в условиях риска. Проведенный анализ является промежуточным этапом исследования, цель которого – решение проблемы повышения эффективности системы управления рисками транспортно-логистического комплекса в условиях нестабильной внешней среды. Результатом решения должен стать алгоритм построения реестра рисков для транспортно-логистической компании, основанный на оценке степени влияния факторов внешней среды на ее деятельность и риск-менеджмент.

Литература:

1. Власенко М.Н. Управление логистическими рисками в цепях поставок // International Journal of Humanities and Natural Sciences. – 2022. – № 3-3 (66). – С. 126-130. – DOI:10.24412/2500-1000-2022-3-3-126-130.

2. Баранова Л.А. Теоретические и методологические основы управления логистическими рисками фирмы // Молодой ученый. – 2021. – № 6 (348). – С. 321-322.
3. Risk Managment Standart FERMA. – URL: [http://grms.ru/upload/common/doc/Doc-pdf\\_RU\\_2005.pdf](http://grms.ru/upload/common/doc/Doc-pdf_RU_2005.pdf) (дата обращения: 15.03.2023).
4. Савченко-Бельский В.Ю., Мальцева М.В. Управление экономическими рисками на транспорте // Вестник университета. – 2016. – № 5. – С. 204-208.

## **Analysis of Business Processes in the Management of Logistics Risks of a Transport Company**

*Rozhko O.N., Pastukhova A.S.*  
*Russian University of Transport (MIIT) (Moscow)*

*Pinchuk G.R.*  
*National Research Nuclear University (MEPhI) (Obninsk)*

*The article analysis of the factors of influence of external and internal environment on the stability of the company and risk management, threats of doing business are classified by type and content, recommendations for the implementation of measures to prevent or completely eliminate their occurrence are developed.*

*Key words: a transport company, risk management, crisis management*

