

4. Бухвальд, Е. М. Система стратегического планирования как ключевой инструмент модернизации Российской экономики / Е. М. Бухвальд // Научно-технические ведомости СПбГПУ. Экономические науки. 2014. – №3(197). – С. 10.
5. Шацкая, И. В. От государственного стратегического планирования к стратегическому управлению / И. В. Шацкая // Российское предпринимательство. – 2014. – №1(247). – С. 51.
6. Бюджетное Послание Президента РФ Федеральному собранию от 28.06.12 « О бюджетной политике на 2013 – 2015 годы»
7. Федеральный закон Российской Федерации от 28.06.2014 №172-ФЗ «О стратегическом планировании в Российской Федерации»
8. Назаров В. П. Стратегическое планирование как важнейший фактор повышения эффективности государственного управления / В. П. Назаров // Власть. 2013. – №2. – С. 6.
9. Министерство экономического развития Российской Федерации. URL: <http://economy.gov.ru/minec/main>
10. Торопченко (Батракова), О. С. Реализация программного бюджета в управлении государственными финансами: проблемы и перспективы / О. С. Торопченко (Батракова) // Экономика и предпринимательство. 2015. – №8. – Ч.1. – С. 189.

УДК 658.7 (075.8)

Е. А. Тырнова, Г. Г. Левкин

## УПРАВЛЕНИЕ ЛОГИСТИЧЕСКИМИ РИСКАМИ ПРИ ОРГАНИЗАЦИИ ДОСТАВКИ ГРУЗОВ В МЕЖДУНАРОДНОМ СООБЩЕНИИ

*В статье рассматриваются направления предупреждения и снижения уровня логистических рисков при организации доставки грузов в международном сообщении с помощью технологии интермодальных перевозок.*

Постоянно усложняющееся экономическое пространство России требует применения современных методов и технологий в организации доставки груза от производителя до конечного потребителя. При организации доставки грузов в международном сообщении возникают логистические риски, нивелирование которых строится на использовании технологии мультимодальных перевозок в международной торговле и использовании специальных методов анализа и оптимизации. Рациональное использование различных комбинаций видов транспорта при организации доставки грузов приводит к снижению совокупных логистических затрат.

Следует отметить, что научно-технический прогресс и глобализация товарных рынков в международном сообщении приводят к усложнению цепей поставок товаров, а также повышают степень неопределенности в цепях поставок. В этих условиях необходимо выполнять поиск эффективных логистических решений, чтобы в условиях неопределенности учесть сложность структуры цепей поставок, широкую номенклатуру перевозимых грузов и многомерность информационных и финансовых потоков.

Тем самым логистические решения, направленные на снижение неопределенности при организации доставки грузов в международном сообщении, должны способствовать решению текущих задач доставки грузов, а также предотвращению и снижению уровня возможных логистических рисков в будущем.

Актуальность данной темы не вызывает сомнений, так как одним из принципов логистики является надежность в выполнении обязательств перед партнерами при осуществлении

логистических операций, связанных с организацией доставки грузов в международном сообщении.

Цель исследования – изучить направления снижения уровня логистических рисков при организации доставки грузов в международном сообщении.

Поставленная цель достигается путем решения конкретных задач:

- 1) идентифицировать возможные риски на разных этапах организации мультимодальной перевозки;
- 2) рассмотреть методы предупреждения и снижения уровня логистических рисков при организации доставки грузов в международном сообщении.

При организации доставки груза в международном сообщении и управлении цепями поставок предполагается производить подробное и точное прогнозирование количества перевозимых товарных единиц во времени, а также сроков доставки клиентам. В результате срыва в одном звене цепи поставок происходят сбои в других ее частях из-за воздействия неблагоприятных факторов, что приводит к потерям времени и возникновению логистических издержек.

Следовательно, для идентификации логистических рисков необходимо рассмотреть этапы организации мультимодальной транспортировки в международном сообщении и охарактеризовать риски, соответствующие этим этапам. В качестве примера будет приведена модель организации поставки грузов в международном сообщении оператором интермодальной перевозки (ОИП), который территориально располагается в Омске.

Этап 1. Доставка порожнего контейнера.

Для реализации мультимодальной перевозки 40 футового контейнера в международном сообщении ОИП необходимо организовать транспортировку порожнего контейнера из Новосибирска в Омск. Первоначально отправляется запрос в отдел оборудования контейнерной линии для получения информации о наличии порожних контейнеров в депо (терминале). После получения подтверждения о наличии контейнера, оформляется товарно-транспортная накладная (далее ТТН) для отправки контейнера автомобильным или железнодорожным транспортом (далее ЖДТ) в Омск. Экспедиторская компания выполняет роль логистического посредника.

На этом этапе основной логистический риск связан с информационным обеспечением прохождения запросов и формированием необходимой документации, а также зависит от надежности контрагентов из Новосибирска. При этом возможен риск случайного события, связанный с прекращением поставки контейнеров шиппинговой компанией и их повреждением, с аварией при перевозке контейнеров, вследствие чего образуются потери, связанные с порчей подвижного состава и, прежде всего, с нарушением качества груза.

Этап 2. Техническая подготовка порожнего контейнера.

Подготовка контейнера к отправке осуществляется в Омске на терминале хранения. Параллельно составляется схема расположения и крепления груза в 40-футовом контейнере, в соответствии с «Техническими условиями размещения и крепления грузов в вагонах и контейнерах», утв. МПС РФ 27.05.2003 N ЦМ-943. Одновременно производится букировка, то есть бронирование всей или части грузоместимости судна (ОИМ передает информацию транспортно-экспедиторской компании (ТЭК) г. Санкт-Петербурга о массе и габаритах отправляемой партии груза). ТЭК имеет договор с шиппинговой компанией (океанской или морской линией).

После получения обратной связи о наличии мест на ближайший рейс идет оформление плана дорог и общего коносамента. Из Омска отправляется инструкция по заполнению коносаментов и данные о доверенном лице (агенте), которое будет получать фидерный и океанский коносаменты.

На данном этапе возможны риски в транзакционных операциях между ТЭК и шиппинговой компанией, а также логистический риск, возникающий при непосредственной подготовке контейнера и составлении схемы расположения и крепления груза. Поэтому из-за нарушений требований к креплению и размещению груза увеличивается вероятность порчи перевозимых грузов, тем самым – вероятность прибытия в пункт назначения в ненадлежащем качестве.

Этап 3. Подготовка основных перевозочных документов.

Логистический посредник в г. Омске оформляет план дорог по форме ГУ-12 через ЭТРАН для железнодорожной отправки контейнера. Для согласования по форме ГУ-12 отправляется запрос в Новосибирск, затем из Новосибирска в Москву. После того как Москва получит ответ от грузополучателя о готовности принятия груза (от порта в Санкт-Петербурге), отправляется ответ в г. Омск о разрешении перевозки ЖДТ. Общий коносамент заполняется на основании данных, предоставленных грузовладельцем, и оформляется в направлении Омск – Санкт-Петербург – Сантос (Бразилия), где порт Санкт-Петербурга служит перевалочным пунктом.

Проявление логистического риска на этом этапе связано с ошибками в составлении и заполнении международных перевозочных документов, а также в неправильном оформлении плана дорог по форме ГУ-12. Тем самым возникает «разрыв компетенций», то есть нахождение ошибок в документах при их дальнейшем анализе и сборе статистических данных.

Этап 4. Отправление контейнера.

После проведения подготовительных работ и оформления всех перевозочных документов осуществляется погрузка товарной партии, маркировка контейнера и пломбировка. Затем контейнер отправляют железнодорожным транспортом в Санкт-Петербург через станцию Омск-Восточный.

На этом этапе возникает логистический риск, связанный с повреждением, полной или частичной утратой имущества, транспортных средств, перевозимых товаров из-за неосторожности персонала, неисправности упаковочной и маркировочной техники, кражи в процессе подготовки груза к перевозке.

Также логистический риск возникает в процессе погрузки товарных партий из-за ошибок персонала, неисправности погрузочно-разгрузочной техники, нарушения технологии работ и хищений.

Этап 5. Прибытие в перевалочный пункт.

В Санкт-Петербурге по прибытии груженого контейнера оформляется фидерный и океанский коносамента. Прежде чем выпустить океанский коносамент или оформить релиз, в Омск отправляется проект коносамента, который согласуется с заказчиком и редактируется в случае обнаружения ошибок. На основании фидерного коносамента судно отправляется в порт Гамбурга, где происходит перевалка контейнера на борт судна, осуществляющего перевозку через океан.

Логистический риск может возникнуть в процессе транспортировки до Санкт-Петербурга и в процессе перегрузки на другой вид транспорта из-за аварии, поломки подвижного состава, неисправности тары и упаковки, неправильного размещения и крепления груза в транспортном средстве, противоправных действий третьих лиц, ошибок рабочих, последствием которых может быть порча перевозимых товаров.

Этап 6. Прибытие в порт назначения.

По прибытии в порт назначения грузополучатель получает контейнер на основании ранее установленных условий поставки, а именно:

LIFO – ставка включает погрузку в порту отправления, морской фрахт, но без выгрузки в порту назначения;

ЦЛО – ставка включает погрузку в порту отправления, морской фрахт и выгрузку в порту назначения.

В заключение грузополучатель в порту Сантос (Бразилия) подтверждает получение груза логистического посредника, который в свою очередь оповещает грузовладельца о выполненной работе.

Логистический риск возникает в процессе разгрузки товарных партий, а также в организации движения обратных материальных потоков в виде контейнера и риск получения недоверной обратной связи, причем данный риск может вызвать у экспедиторской компании «разрыв компетенций» – отсутствие полных данных при анализе в ситуациях межорганизационных и межфункциональных взаимодействий.

Рассмотрев этапы организации мультимодальной перевозки и риски, возникающие на разных стадиях, можно сформировать список логистических рисков:

1) риск информационного обеспечения, то есть связанный непосредственно со степенью защиты каналов связи, а также их достоверностью и своевременностью;

2) риск оппортунистического поведения, то есть риск, связанный с поведением контрагентов, уклоняющихся от выполнения своих обязательств (соблюдение контракта) с целью получения прибыли за счет партнера;

3) риск случайного события – это риск, который невозможно точно предсказать;

4) риск технической подготовки. Определяется степенью организации подготовки транспортных средств к эксплуатации: плановая проверка, проведение превентивных мероприятий, проведение планово-предупредительного ремонта подвижного состава. Износ тепловозов в парке подвижного состава РЖД составляет 70%, а у электровозов приближается к 100%. Надежность ТЭД НБ-514 после заводского ремонта почти в полтора раза ниже, чем НБ-418К6. Случаи отказа ТЭД НБ-514 электровозов ВЛ85 северного направления относительно южного более чем в 2 раза превышают условно допустимое количество, что вызвано значительными нагрузками и продолжительностью эксплуатации ТЭД электровозов северного направления в условиях низких температур воздуха. Тем самым расходы на поддержание стремительно стареющего транспортного подвижного состава увеличилось почти на 60 %. [3];

5) риск погрузочно-разгрузочных работ. Определяется как степень организации погрузочно-разгрузочных работ; в зависимости от спецификации грузовых работ доля несчастных случаев колеблется от 2 до 50%. Высокий потенциал аварийности при погрузо-разгрузочных работах объясняется тремя основными характеристиками: большие объемы потенциальной и кинетической энергии при транспортировке и погрузке – разгрузке, которые способны причинять телесные повреждения и материальный ущерб; численность персонала для проведения погрузо-разгрузочных работ сравнительно велика, тем самым люди часто подвержены рискам при выполнении этих работ; существует необходимость одновременного выполнения нескольких операций, требующих взаимодействия в меняющихся условиях, особенно остро необходимо обеспечение контингента своевременной и достоверной информацией из-за возможности допущения большого количества ошибок и упущений, что создает опасность потери или порчи груза [2];

6) риск транспортировки. Прежде всего, это опасность потери или порчи товаров во время транспортировки;

7) риск кражи товаров или риск, связанный с тайным хищением чужого имущества, то есть это уголовно наказуемое преступление, наказание за которое предусматривает как возмещение стоимости имущества и крупный штраф, так и наказание в виде лишения свободы. Однако, несмотря на суровое наказание, случаи хищения происходят часто. Рассматривая статистику уголовных дел, связанных с кражей грузов на транспорте, можно сказать, что

предметом хищения являются: в 39% случаев – штучные грузы (промтовары, продукты питания и т.д.); в 26% – части автотранспортной и сельскохозяйственной техники; в 17% – наливочные грузы (спирт, бензин, керосин, нефть, масло и т.д.); в 12% – насыпные грузы (зерно, уголь, щебень, камень и т.д.); в 6% – навалочные (пиломатериалы, сортовой прокат и т.д.) [4].

По видам подвижного состава кражи происходят: в 47% случаев – из вагонов и контейнеров; в 37% – с платформ и полувагонов; в 16% – из цистерн. Кражи грузов из подвижного состава совершаются путем тайного проникновения на железнодорожный транспорт – 69,8%, открытого проникновения – 30,2 %. Следует сказать, что место совершения краж в 79% случаев не совпадает с местом его обнаружения. В 62,6% случаев кражи совершают сами работники железнодорожного транспорта. Хищения груза совершаются в следующих местах: в 36,8% случаев – на промежуточных станциях; в 20,3% случаев – на участках перегонов, постах, разъездах; в 19,3% случаев – на станциях погрузки, формирования (отправления) подвижного состава; в 17,9% случаев – на станциях прибытия вагонов; в иных местах – 5,7% случаев. При этом кражи грузов совершают в 27,3% случаев одно лицо, и в 72,7% – группа лиц [4].

Существенным фактором, влияющим на риск, является личность логиста. Связано это с тем, что ситуация риска обусловлена наличием альтернатив, необходимостью выбрать один конкретный вариант поведения из множества возможных. Выбор варианта во многом зависит от характера экспедитора, его способности правильно оценить ситуацию, степени риска, от его смелости и способности своевременно принять необходимое решение.

Выбирая методы снижения логистического риска, логист должен выбрать определенную политику поведения в области рисков, то есть выбрать политику избегания риска или принятия его, или же политику снижения степени риска.

Политика избегания риска состоит в разработке таких мероприятий, которые позволяют полностью исключить конкретный вид риска в организации мультимодальной перевозки. В основном это достигается путем отказа от таких операций, уровень риска которых чрезмерно высок. Эта политика наиболее проста, но не всегда эффективна, так как, стараясь избежать рисков, логист может потерять возможность получить достаточно высокую выгоду.

Политика принятия риска означает желание и возможность покрытия риска за счет средств экспедиторской организации или за счет выигрышных участков товародвижения. Такая политика уместна при стабильном финансовом состоянии организации, при наличии стабильно функционирующих участков цепи поставок, однако может привести к большим неоправданным потерям.

Политика снижения риска предполагает уменьшение вероятности и объема потерь. Существуют методы и приемы, с помощью которых можно снизить риск в организации мультимодальной перевозки. Наиболее широко используемыми и достаточно эффективными методами предупреждения и снижения риска являются следующие.

1. Страхование, которое можно подразделить на внешнее и внутреннее. Внешнее страхование заключается в передаче риска (ответственности за результаты негативных последствий) за определенное вознаграждение другой организации (страховой компании). Это может быть страхование подвижного состава, грузов при транспортировке, сотрудников от несчастных случаев и другое. Внутреннее страхование осуществляется в пределах самой организации и заключается в создании специальных фондов для возмещения убытков.

Также предусматривается страхование ответственности оператора интермодальной перевозки, что является общепризнанным в международной практике инструментом обеспечения обязательств перед клиентом. То есть предполагается страховое покрытие рисков, свя-

занных с невыполнением договорных обязательств по договору перевозки, экспедирования и хранения транспортируемых грузов.

2. Диверсификация является одним из широко используемых методов снижения уровня рисков. Различают латеральную, горизонтальную и вертикальную диверсификацию. Латеральная диверсификация наблюдается при слабой связи между основной сферой деятельности экспедиторской организации и нововведениями.

К примеру, организация начинает исполнять логистические операции или функции в рамках логистического инсорсинга. В качестве наиболее важного мотива использования этого вида диверсификации является стремление закрепиться в растущей отрасли. Горизонтальная диверсификация представляет собой расширение деятельности экспедиторской организации в отношении традиционных для него потребителей с использованием имеющихся логистических каналов. При вертикальной диверсификации организация осуществляет расширение деятельности по восходящим или нисходящим потокам на предыдущие или последующие стадии логистической цепи.

3. Лимитирование. предполагает установление системы ограничений на величину сделки. Это может быть ограничение на максимальный объем сделки с одним партнером, максимальный размер товарного запаса, максимальный размер кредита, предоставляемого одному покупателю, максимальный размер вклада в одном банке и т. д. [1]

При этом необходимо отметить, что первый метод не снижает сам риск, но позволяет компенсировать его отрицательные последствия. Два других метода уменьшают вероятность и величину возможных потерь.

Таким образом, при выборе направления снижения уровня логистических рисков в процессе организации доставки грузов в международном сообщении используют технологию интермодальных перевозок. Необходимо учитывать, что любое снижение риска имеет свою цену, то есть плату за снижение риска. Платой за внешнее страхование для снижения логистического риска является размер страхового взноса, а создание резервных фондов будет являться величиной оплаты при внутреннем страховании. Диверсификация приводит к снижению прибыли от каждого источника дохода, такое же явление наблюдается и при использовании лимитирования для снижения уровня логистического риска. Следовательно, выбирая способ уменьшения уровня логистического риска, нужно учитывать его стоимость и целесообразность, а также эффект снижения совокупных логистических затрат.

### *Список литературы*

1. Левкин, Г. Г. Контроллинг и управление логистическими рисками: Учебное пособие / Г. Г. Левкин, Н. Б. Куршакова. – М.-Берлин: Директ-Медиа, 2015. – 142 с.
2. Безопасность труда на погрузочно-разгрузочных и транспортных работах // Охрана труда и БЖД [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://ohrana-bgd.narod.ru/ohselh69.html>
3. Непрерывный контроль температуры предельно нагруженного оборудования электровоза // Техносфера [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://tekhnosfera.com/nepreryvnyy-kontrol-temperatury-predelno-nagruzhennogo-oborudovaniya-elektrovoza>
4. Статистика краж грузов на железнодорожном транспорте, составленная по материалам уголовных дел // ГК «Каскад» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.kaskads.com/materials/67/krazhi-gruzov-na-zheleznodorozhno-m-transporte-statistika-fakty.html>