

УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНИМИ РИЗИКАМИ В ФОРС-МАЖОРНИХ ОБСТАВИНАХ

LOGISTIC RISK MANAGEMENT IN FORCE MAJOR CIRCUMSTANCES

Челядінова Н.Г.

*кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри економіки, бізнесу
та управління персоналом на транспорті
Українського державного університету залізничного транспорту*

Cheliadinova Natalia

*Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,
Senior Lecturer at the Department of Economics,
Business and Personnel Management on Transport
Ukrainian State University of Railway Transport*

Мирошниченко Ю.В.

*кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри економіки, бізнесу
та управління персоналом на транспорті
Українського державного університету залізничного транспорту*

Myroshnychenko Yulia

*Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,
Senior Lecturer at the Department of Economics,
Business and Personnel Management on Transport
Ukrainian State University of Railway Transport*

Куделя В.І.

*кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри економіки, бізнесу
та управління персоналом на транспорті
Українського державного університету залізничного транспорту*

Kudelya Viktoria

*Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,
Senior Lecturer at the Department of Economics,
Business and Personnel Management on Transport
Ukrainian State University of Railway Transport*

Мінливість середовища потребує стратегічного бачення, і це ускладнює розроблення стратегії та зменшує плановий розмір часу, на який ця стратегія розробляється. Як наслідок, збільшуються ризики підприємств. Сучасна економічна ситуація як в Україні, так і в усьому світі, робить проблему управління ризиками особливо актуальною. Поставивши перед собою завдання щодо вдосконалення системи управління логістичними ризиками, керівництво компанії часто стикається з питанням, який підхід потрібно застосувати, щоб система управління ризиками досягала поставлених цілей, а компанія отримала конкурентні переваги. Одним з таких компонентів є розвиток стратегії управління логістичними ризиками – даний компонент включає в себе вимоги щодо впровадження уніфікації, або єдиного стандарту управління ризиками в компанії.

Ключові слова: логістичні ризики, стратегія, управління ризиками, пандемія, форс-мажорні обставини, проблеми з отриманням вантажів, претензії відправників і продавців, обставини непереборної сили, модель управління логістичними ризиками.

Изменения среды требуют стратегического видения, и это затрудняет разработку стратегии и уменьшает запланированный размер времени, на который эта стратегия разрабатывается. В результате, увеличиваются риски предприятий. Современная экономическая ситуация как в Украине, так и во всем мире, делает проблему управления рисками особенно актуальной. Поставив перед собой задачу

по совершенствованию системы управления логистическими рисками, руководство компании часто сталкивается с вопросом, какой подход нужно применить, чтобы система управления рисками достигала поставленных целей, а компания получила конкурентные преимущества. Одним из таких компонентов является развитие стратегии управления логистическими рисками - данный компонент включает в себя требования по внедрению унификации, или единого стандарта управления рисками в компании.

Ключевые слова: логистические риски, стратегия, управление рисками, пандемия, форс-мажорные обстоятельства, проблемы с получением грузов, претензии отправителей и продавцов, обстоятельства непреодолимой силы, модель управления логистическими рисками.

Changes in the environment require a strategic vision, and this makes it difficult to develop a strategy and reduces the planned amount of time that the strategy is developed. As a result, the risks of enterprises increase. The current economic situation both in Ukraine and around the world makes the problem of risk management especially relevant. When setting the goal of improving the logistics risk management system, the company's management is often faced with the question of what approach should be taken to ensure that the risk management system achieves its goals and the company gains a competitive advantage. One of such components is the development of a logistics risk management strategy – this component includes the requirements for the implementation of unification, or a single standard of risk management in the company.

Keywords: logistics risks, strategy, risk management, pandemic, force majeure, problems with receiving goods, claims of shippers and sellers, force majeure circumstances, logistics risk management model.

Постановка проблеми. Мінливість середовища потребує стратегічного бачення, наприклад, невизначеність – розуміння перспектив; складність – внесення ясності у можливі варіанти розвитку подій і взаємозв'язок між зацікавленими сторонами та показниками, що впливають на реалізацію стратегії; багатозначність – швидкої реакції на виклики зовнішнього середовища. Все це ускладнює розроблення стратегії та зменшує плановий розмір часу, на який ця стратегія розробляється, і, як наслідок, збільшуються ризики підприємств.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Проблемою управління логістичним ризиками в тій чи іншій мірі займалися багато вчених, так як вона поєднує між собою логістику і ризик-менеджмент. Цю проблему досліджували такі науковці, як А.І. Семенко, В.В. Сергєєв, А.В. Лабуца, А.В. Ткачова, О. Судакова, Г.С. Гурина, В.Л. Ревенко, Є.В. Єнченко, А.Г. Хромих, О.В. Посилкіна, М.І. Сидоренко та інші. Питанням ідентифікації та класифікації ризиків підприємств в ринкових умовах присвячені праці таких українських вчених, як В.В. Вітлінський, Є.В. Крикавський, В.Л. Ревенко, Л.А. Пономаренко, М.А. Окландер, В.В. Християнівський, а також іноземних науковців, серед яких Д.Ж. Бауерсокс, А.М. Геофрін, Г.Д. Еппен, Д. Ерленкотер, Д.М. Ламберт, М. Ліндерс, Д. Форрестер, Л.В. Шнайдер, Д. Янг та ін. Дослідженням бізнес-планування з врахуванням різних факторів, зокрема соціальної та економічної ситуації в країні, займалися відомі вчені: В.А. Чичун, К. Кіперман, І.В. Ліпсіс, М.М. Алексєєв, Г.Д. Львовський,

В.Д. Маркова, С.Ф. Покропивний, О.І. Пальчик, Г. Пітерс, А.Р. Полякова, Х. Роузен, Ю.І. Скірко та ін. Ризик-менеджмент являє собою систему управління ризиком і економічними, а точніше, фінансовими відносинами, що виникають в процесі цього управління.[1, с. 12] Відповідно, ризик-менеджмент – це один з найважливіших елементів управління бізнесом, що дозволяє досягти стабільності і безперервності виробничого процесу на підприємстві.

Мета дослідження полягає в дослідженні особливостей та уніфікація системи управління логістичними ризиками на вітчизняних підприємствах транспорту, за допомогою макроекономічних показників.

Виклад основного матеріалу. Ризики компаній-перевізників пов'язано з виникненням можливих втрат під час переміщення матеріальних цінностей або людей у просторі. В управлінні логістичними ризиками на транспортних підприємствах нині не існує єдиного підходу до побудови зазначеної системи. Базою для її побудови може бути міжнародний стандарт управління ризиками ISO 31000:2009 “Risk management – Principles and guidelines” (“Управління ризиками. Принципи та рекомендації”)[2]. Даний стандарт рекомендує в управлінні ризиками дотримуватись наступних принципів:

- ефективно управління ризиками сприяє досягненню цілей шляхом безперервного моніторингу процесів і систем;
- невід'ємності від організаційних процесів;
- прийняття участі в процесі прийняття рішень;
- є вираженням невизначеності;

- систематичності, структурованості та узгодженості за часом;
- здійснення на основі найкращої наявної інформації;
- охоплення профілю ризику, стану внутрішнього та зовнішнього операційного середовища;
- прийняття до уваги людських та культурних чинників;
- транспарентності та інклюзивності (прозорості та всеосяжності);
- динамічності, повторюваності та реагування на зміни;
- сприяння постійному поліпшенню діяльності.

Для вибору та подальшого застосування методів оцінки ризику в практиці компаній-перевізників застосовується міжнародний стандарт ISO 31010:2009 [3]. Проте, його використання рекомендоване для вивчення сили впливу систематичних ризиків, тобто тих, які виникають під впливом зовнішніх факторів, що впливають на ринок загалом (динамізм інфляції, валютного курсу, процентних ставок). Тоді як до систематичних ризиків, що виникають, даний стандарт має обмежене застосування (загальногалузевий ризик, фінансовий (інвестиційний) ризик, комерційний ризик). Логістичні ризики відносять до несистематичних. Задля розвитку міжнародного стандарту методів оцінки ризику в 2015 р. в Україні було запроваджено відповідний Національний стандарт [4].

Значні ризики, як виявилось, завдають екологічні та епідеміологічні фактори, залежність від рішень уряду щодо карантину й умов перевезення, обмеження та санкції. У наслідку COVID-19 абсолютна більшість країн, що прагнуть до відкритих кордонів в області торгівлі і ведення бізнесу, виявились в тотальній ізоляції, і практично всі галузі, включаючи транспортно-логістичну, виявились в умовах кризи, що розростається, підготуватися до якої часу практично не було.

Суть цього ризику у тому, що в даний момент основні проблеми галузі через пандемію пов'язані з серйозними затримками в поставках і псуванням вантажів з особливими властивостями (наприклад, швидкопсувних). Також не варто забувати, що в вантажоперевезеннях традиційно задіяно дуже багато людей, починаючи з підготовки вантажу, його упаковки і навантаження і закінчуючи оформленням документів і супроводом. Оформлення документів на вантаж – невід'ємна частина роботи експедиторів, перевізників, лінійних агентів, складських комплексів і терміналів, митних органів та навіть банків, і, незважаючи на широке впровадження

цифрових технологій і використання сучасних систем обміну даними, досі багато етапів транспортування пов'язані з паперовою роботою, яку виконують виключно люди.

У зв'язку з введенням жорстких карантинних заходів багато підприємств тимчасово закривають офіси, переводять своїх співробітників на віддалену роботу, змінюючи звичні для всіх бізнес-процеси, що може бути причиною різного роду помилок при передачі даних по ланцюгу поставок і оформленні транспортних документів на вантажі [5, с. 79–84].

Також очевидно, що будь-яке скорочення обсягу вироблених вантажів і затримки з їх відправкою роблять сильний вплив на доходи вантажовласників. У зв'язку з цим виникає ризик того, що клієнти будуть вимагати від експедиторів терміново (в тому числі без належного оформлення відповідних документів та змін в договорі) організувати альтернативні варіанти доставки вантажів, які можуть бути більш дорогими або менш надійними в порівнянні з традиційними – наприклад, доставляти вантажі постійно зростаючим в ціні, завдяки кризі, авіатранспортом або використовувати для доставки невеликих і маловідомих підрядників з усіма наслідками, що випливають звідси ризиками.

Багато компаній не тільки тимчасово закрили свої офіси, але також істотно обмежили закордонні відрядження співробітників, що може привести до недостатнього контролю за безпекою угод і зниження якості клієнтського сервісу. Необхідно відзначити, що в цих обставинах істотно зростає роль відеоконференцій, які дозволяють зібрати всіх зацікавлених осіб в ланцюгу поставок і оперативно обговорювати необхідні дії для кожної зі сторін процесу.

У ситуації, що склалася вважаю за доцільне звернути увагу на наступні пункти, де може бути джерело ризику для підприємства-перевізника: правову оцінку ризику, стандартні умови договорів, проблеми з отриманням вантажів, претензії відправників і продавців.

Розглянемо їх більш детально.

Правова оцінка ризику передбачає спеціальні умови договорів. У той час як більша частина транспортно-логістичної галузі працює за стандартними умовами перевезень (тобто в рамках прийнятного обов'язкового законодавства – наприклад, в рамках конвенції КДПВ або з відсиланням на Гаазько-ВІСБІЙСКІЕ правила і умови коносаментів ліній), деякі експедитори як і раніше роблять висновок з ключовими клієнтами (і, очевидно, під їх тиском) особливі угоди [6]. З урахуванням що складається в галузі ситуації всім експедиторам і транспортним

операторам необхідно ретельно перевірити діючі договори, щоб визначити межі та обсяг своєї відповідальності в нових обставинах.

Відомо, що в багатьох випадках, якщо мова йде про великих і важливих клієнтів, договори укладені на умовах, які свідомо припускають більше прав для клієнта, ніж для транспортного оператора. Однак ситуація, що склалася на ринку вантажоперевезень дозволяє операторам вже зараз заявити про необхідність перегляду зобов'язань сторін, посилаючись на цілком очевидні «обставини непереборної сили», обмежувальні заходи з боку влади і невизначеність в прогнозах відновлення світового ринку.

Необхідно оперативно повідомляти своїх клієнтів про будь-які діючі або потенційні зміни в узгодженому ланцюгу поставок, посилаючись при цьому на форс-мажорні обставини, запобігти або передбачити які заздалегідь транспортний оператор не мав можливості – саме вони і тільки вони можуть звільнити транспортного оператора від виконання своїх зобов'язань в тому обсязі, який був спочатку вказано в договорі.

Стандартні умови договорів. Якщо транспортний оператор здійснює операції з вантажем на стандартних умовах відповідальності (тобто в рамках базового чинного законодавства), йому в будь-якому випадку необхідно відправити всім клієнтам офіційні повідомлення про настання форс-мажорних обставин, що не дозволяють повноцінно дотримати умови укладеного договору. Крім того, навіть якщо формальна дата настання форс-мажорних обставин у тому чи іншому договорі може бути предметом спору, при укладенні нових угод, пов'язаних з міжнародними перевезеннями, необхідно ще більш уважно і детально опрацювати умови контрактів в частині виконання своїх зобов'язань і визначення «параметрів» форс-мажорних обставин [7].

Спілкування з клієнтами. Одним з важливих моментів в ситуації, що склалася є постійне інформування клієнтів про всі проблеми, з якими стикаються учасники ланцюга постачання вантажу: експедитори, перевізники, морські лінії, агенти, порти, склади і термінали. Щоб скористатися застереженнями про форс-мажорі, транспортному оператору необхідно буде довести, що неможливість виконати свої зобов'язання перед клієнтом обумовлена не залежними від нього обставинами. Як правило, для використання захисту в вигляді форс-мажору, операторам досить вжити необхідних заходів для запобігання збиткам клієнта, які часто навіть не пов'язані з істотними додатковими витратами.

Своєчасне і постійне інформування – як раз одна з цих заходів.

Взаємодія учасників ланцюга поставок. Транспортним операторам необхідно документувати всі свої дії, вжиті в зв'язку з неможливістю виконувати зобов'язання в повному обсязі, щоб мінімізувати ризик пред'явлення претензій і в разі потреби довести, що було зроблено все можливе для того, щоб уникнути збитків клієнта. Тому необхідно обов'язково фіксувати всі переговори із зацікавленими сторонами (Клієнтам, підрядниками, державними органами) ланцюга поставок і оперативно відправляти письмові повідомлення, які підтверджують досягнуті домовленості. Необхідно регулярно направляти своїм клієнтам короткий виклад проблем, що виникли і вжиті компанією дії для їх вирішення.

Проблеми з отриманням вантажів. При оцінці ризиків слід враховувати не тільки існуючі проблеми з відправкою вантажів (наприклад, з Китаю), але і проблеми з їх отриманням. Якщо оригінали коносаментів або інших документів на вантаж не можуть бути своєчасно виготовлені або доставлені кур'єрськими службами в пункт доставки, існує серйозний ризик, що експедитор, лінія і одержувач вантажу будуть змушені шукати інші варіанти для його релізу.

У кожному подібному випадку з відсутністю оригіналів коносаментів транспортному оператору необхідно отримати юридичну консультацію, і якщо в кінцевому підсумку після консультації оператор все ж погодиться прийняти гарантію від одержувача вантажу, він повинен переконатися, що в наданому драфті гарантії правильно відображені можливі ризики оператора в зв'язку з видачею вантажу без оригіналу коносаментів, а сторона, що надає гарантію, спроможна їх виконати.

Претензії відправників і продавців. У нинішній ситуації також зростає і ризик пред'явлення претензій на адресу транспортних операторів, їх агентів і представників з боку продавців (відправників) вантажів в країнах відвантаження. Якщо продавець вантажу з якоїсь причини (наприклад, через збій банківських та інших систем або через фінансові проблем покупця) не отримає оплату, він може подати позов проти сторони, яка оформляла експедиторську розписку на даний вантаж або, наприклад, на перевізника-несудовласника (NVO), котрий випустив свій коносамент в пункті відвантаження.

Тому перед тим, як вантаж буде переданий одержувачу, транспортні оператори повинні ще раз перевірити і переконатися, що продавець не видавав і не направляв їм або комусь із агентів або підрядників будь-яких повідомлень

про затримання вантажу і не натякав де-небудь в листуванні на негайне виставлення претензії, якщо вантаж все-таки буде виданий одержувачу. У свою чергу, фінансова гарантія від одержувача, яку обговорили раніше, в тому числі повинна чітко прописувати і покривати даний ризик.

Дослідивши усі перелічені фактори, що можуть спричинити ризики у форс-мажорних

обставинах, до яких відносяться пандемія, військові дії, автором розроблена модель управління логістичними ризиками в форс-мажорних обставинах (рис. 1).

Спеціалізованого програмного забезпечення для автоматизації діяльності з управління ризиками на підприємствах-перевізниках зазвичай не застосовується. Для мінімізації економічних



Рис. 1. Модель управління логістичними ризиками в форс-мажорних обставинах

ризиків і загроз, зниження економічних втрат рекомендовано впровадження ІТ-технологій, (цифровізація, покращення інформаційно-аналітичного забезпечення). Це повинен бути програмний інструмент, що дозволяє структуровано і професійно будувати роботу з ризиками в рамках всієї організації.

Розроблена модель управління логістичними ризиками в форс-мажорних обставинах дозволить підприємствам-перевізникам уникнути помилок і непотрібних витрат, а також приготуватися до нових викликів.

Висновки. З огляду на великий обсяг інформації, який необхідно обробити при забезпеченні економічної безпеки, була розроблена модель по удосконаленню системи управління логістичними ризиками в форс-мажорних обставинах за допомогою професійного програмного забезпечення.

На підставі даних про ризики, отриманих за допомогою запропонованої моделі з використанням цифровізації керівництво зможе здійснювати як планування і аналіз діяльності внутрішніх контролерів, внутрішніх аудиторів організації, різних рівнів її керівництва, і приймати адекватні стратегічні рішення.

Спеціалізованого програмного забезпечення для автоматизації діяльності з управління ризиками на підприємствах-перевізниках зазвичай не застосовується. Для мінімізації економічних втрат рекомендовано впровадження ІТ-технологій, (цифровізація, покращення інформаційно-аналітичного забезпечення). Це повинен бути програмний інструмент, що дозволяє структуровано і професійно будувати роботу з ризиками в рамках всієї організації.

Література:

1. Боровик М. В. Ризик-менеджмент : конспект лекцій для студентів магістратури усіх форм навчання спеціальності 073 – Менеджмент. Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. Харків : ХНУМГ ім.О.М. Бекетова, 2018. 65 с.
2. ISO. Risk Management – Principles and guidelines ISO 31000. –Switzerland : .SO, 2009. – 24 p.
3. ISO. Risk Management – Risk assessment techniques ISO 31010:2009. Switzerland : ISO, 2009. – 20 p.
4. Міністерство економічного розвитку України. Національний стандарт України ДСТУ IES/ ISO 31010:2013. Керування ризиком. Методи загального оцінювання ризику (IES/ ISO 31010:2009, ITD). Київ : Мінекономрозвитку України, 2015. 80 с.
5. Челядінова Н.Г., Дмитренко Н.М. Дослідження питань управління логістичними ризиками підприємств. *Науковий журнал «Причорноморські економічні студії»*. 2020. Вип. 58–1. С. 79–84.
6. Міжнародна конвенція про уніфікацію деяких правил про коносамент 1924 р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995_221#Text.
7. Теорія форс-мажорів: як довести обставини непереборної сили у різних країнах URL: <https://mind.ua/openmind/20193086-teoriya-fors-mazhoriv-yak-dovesti-obstavini-neperebornoyi-sili-u-riznih-krayinah>.