



ИФТЭБ

**ИНСТИТУТ ФИНАНСОВЫХ
ТЕХНОЛОГИЙ И ЭКОНОМИЧЕСКОЙ
БЕЗОПАСНОСТИ**

КАФЕДРА «ФИНАНСОВЫЙ МОНИТОРИНГ»

Дневник

Учебной (ознакомительной) практики

по теме:

**«Выявление рисков и угроз для пункта выдачи и приема заказов
транспортно-логистической компании»**

Студент гр. М20-703

_____/_____
(подпись) (расшифровка подписи)

Руководитель практики

_____/_____
(подпись) (расшифровка подписи)

Москва, 2021

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	3
1. Основные положения теории риска	5
1.1. Определение риска	5
1.2. Классификация и факторы рисков.....	6
1.3. Методы оценки риска.....	8
1.4. Карта рисков.....	10
1.5. Реагирование на риск	11
1.6. Риск-менеджмент в России.....	13
2. Описание предметной области применения теории рисков	14
2.1. Транспортная логистика в России	14
2.2. Основные риски в транспортной логистике	15
3. Риски пункта выдачи и приема заказов.....	20
3.1. Бизнес-процессы пункта выдачи и приема заказов	20
3.2. Выявление рисков.....	21
3.3. Моделирование дальнейших процессов	42
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	45
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ	47
ПРИЛОЖЕНИЕ	48

ВВЕДЕНИЕ

Одним из основополагающих элементов функционирования любой организации является анализ возможных рисков для ее деятельности. В настоящее время методики управления рисками активно развиваются, создаются новые и улучшаются уже существующие инструменты для выявления и предотвращения рисков. Однако иногда можно наблюдать ситуацию, когда собственники и руководители компаний имеют ограниченное понимание о теории риска или не уделяют ей достаточного внимания при планировании работы организации.

Поэтому для выполнения учебной (ознакомительной) практики была выбрана тема, посвященная выявлению рисков и угроз для объектов транспортной логистики, в частности для пунктов выдачи и приема заказов.

Цель работы – используя основные положения теории риска и знания из транспортной логистики, выявить и описать возможные риски для конкретной предметной области.

Для реализации указанной цели предполагается выполнение следующих задач:

- Освоение основных положений теории риска;
- Изучение определяющих особенностей работы транспортной логистики;
- Выявление рисков с использованием соответствующих методов;
- Описание рисков, составление карты и реестра рисков для пунктов выдачи и приема заказов транспортно-логистической компании;
- Моделирование схемы процессов управления рисками в нотации eEPC.

Актуальность данной работы заключается в том, что у каждого руководителя организации имеется потребность в систематизации возможных рисков для организации и их детальном описании. Поэтому в данной работе представлены основные положения теории риска, а также приведены примеры возможных рисков для компании определенной сферы работы.

Новизна работы заключается в использовании теоретических и практических знаний о теории риска на примере области, в рамках которой существует малое количество таких исследований, а именно объектов транспортной логистики, а также в предложении нового – программного и системного – подхода к управлению рисками с использованием современных технологий и вовлечения персонала.

Учебная практика выполнена на примере работы логистической компании «СДЭК» в городе Воронеж.

1. Основные положения теории риска

1.1. Определение риска

В современной экономической литературе нет четкого определения понятия «риск», что объясняется многогранностью данного явления, имеющего множество различных, а иногда и противоречащих друг другу реальных основ. Современная концепция теории риска основана на вероятностном характере рыночной активности и неопределенности ситуации при ее осуществлении [1, с. 10]. Таким образом, риск – это частота (вероятность) возникновения потенциально возможного события, оказывающего негативное влияние на способность достижения целей и задач деятельности, по причине неопределенности ситуаций. Более сжатое определение: риск – следствие влияния неопределенности на достижение поставленных целей [2, с. 2].

Основные источники риска:

1. Природные процессы и явления, стихийные бедствия;
2. Случайности в социально-экономических и технологических процессах;
3. Конфликт интересов;
4. Вероятностный характер научно-технического прогресса;
5. Неполная и недостаточная информация, ее изменчивость;
6. Ограниченные ресурсы;
7. Невозможность однозначного понимания предметной области;
8. Различия в суждениях, оценках;
9. Отсутствие равновесия между основными компонентами организации.

Риск характеризуется:

- вероятность риска – мера (степень) ожидания наступления события, оказывающего негативное влияние на способность достижения целей;
- существенность последствий – величина возможного ущерба (потерь), который может понести организация в результате рискованного события.

1.2. Классификация и факторы рисков

Классификация рисков – это их систематизация на основе критериев и условий, которые позволяют объединить малые подгруппы рисков в более общие концепции. Из-за многогранности определения риска не существует единых оптимальных критериев для всех видов деятельности [1, с. 24]. Однако при всем разнообразии подходов к классификации рисков можно выделить несколько основных его видов, представленных в табл. 1. Отталкиваясь от набора критериев, можно определить только те, которые оказывают наиболее существенное влияние на конкретную сферу деятельности.

Таблица 1. Основные виды рисков

<i>Критерий</i>	<i>Примеры</i>
Время возникновения	Ретроспективные, текущие, перспективные
Причины возникновения	Политические, предпринимательские, социальные, технологические
Субъект	Глобальные, национальные, отраслевые, отдельного объекта
Характер последствий	Частичные, допустимые, критические, катастрофические
Сфера возникновения	Производственные, финансовые, экологические, информационные
Связь с производственной деятельностью	Организационные, рыночные, кредитные, юридические, технические
Фаза жизненного цикла	На стадии создания, развития, упадка
Тип рынка	На рынке недвижимости, на рынке ценных бумаг, при добыче полезных ископаемых
Среда организации	Внешние, внутренние
Возможность управления	Управляемые, неуправляемые
Возможность страхования	Страхуемые, нестрахуемые

Фактор риска – это источник рискового события, являющийся основанием для классификации рисков по причинам возникновения. Выделяют внутренние и внешние по отношению к организации факторы.

Внутренние факторы риска:

- Квалификация работников (отсутствие у работников необходимых знаний, навыков или опыта);
- Морально-этические качества персонала (добросовестность и дисциплинированность работников);
- Численность работников (численность и демографический состав работников);
- Корпоративная культура (совокупность ценностей и убеждений, которые определяют поведение работников организации);
- Организация процессов (особенности корпоративной системы операционного управления и ошибки, возникающие в ходе её функционирования);
- Система мотивации (особенности корпоративной системы материального и морального стимулирования);
- Система обучения и развития (особенности корпоративной системы обучения и ошибки, возникающие в ходе её функционирования);
- Система подбора (особенности корпоративной системы подбора кадров);
- Трудовая мотивация (недостаточная заинтересованность работников в успешном решении поставленной задачи);
- Финансы (финансовое обеспечение различных направлений деятельности компании);
- Промышленная безопасность и охрана труда.

Внешние факторы риска:

- Рынок товаров и услуг (соотношение спроса и предложения товаров и услуг на рынке);

- Кредитные (невыполнение обязательств со стороны контрагентов);
- Природные и техногенные (воздействие на окружающую среду происшествий как технического, так и естественного характера);
- Рынок труда (соотношение спроса и предложения рабочей силы на региональном или отраслевом рынке труда);
- Экономика (экономическая ситуация в регионе);
- Конкуренция (взаимоотношения с прямыми и непрямыми конкурентами);
- Поставщики (взаимоотношения с поставщиками);
- Социальные и политические (влияние общества и государства).

1.3. Методы оценки риска

Риск-менеджмент – скоординированные действия по руководству и управлению организацией в области риска. [2, с. 2]

Основные этапы риск-менеджмента:

1. Установление ситуации – определение внутренних и внешних факторов, упитывающихся при управлении риском;
2. Идентификация риска – обнаружение и определение риска;
3. Анализ риска – понимание природы риска, его места в классификации рисков и расчет его количественных показателей;
4. Оценивание риска – сравнение результатов анализа с установленными критериями для определения его влияния на организационные процессы;
5. Воздействие на риск – принятие решений и реализация мер по снижению риска.

Все вышеописанные этапы риск-менеджмента сопровождаются постоянным обменом информацией между заинтересованными участниками процесса, подверженного возникновению риска, а также контролем со стороны ответственных и руководящих лиц организации [3, с. 5-8]. На рис. 1 представлен процесс оценки риска в риск-менеджменте.

В настоящий момент существует множество методов оценки риска. Наиболее часто используемые из них представлены в табл. 2.

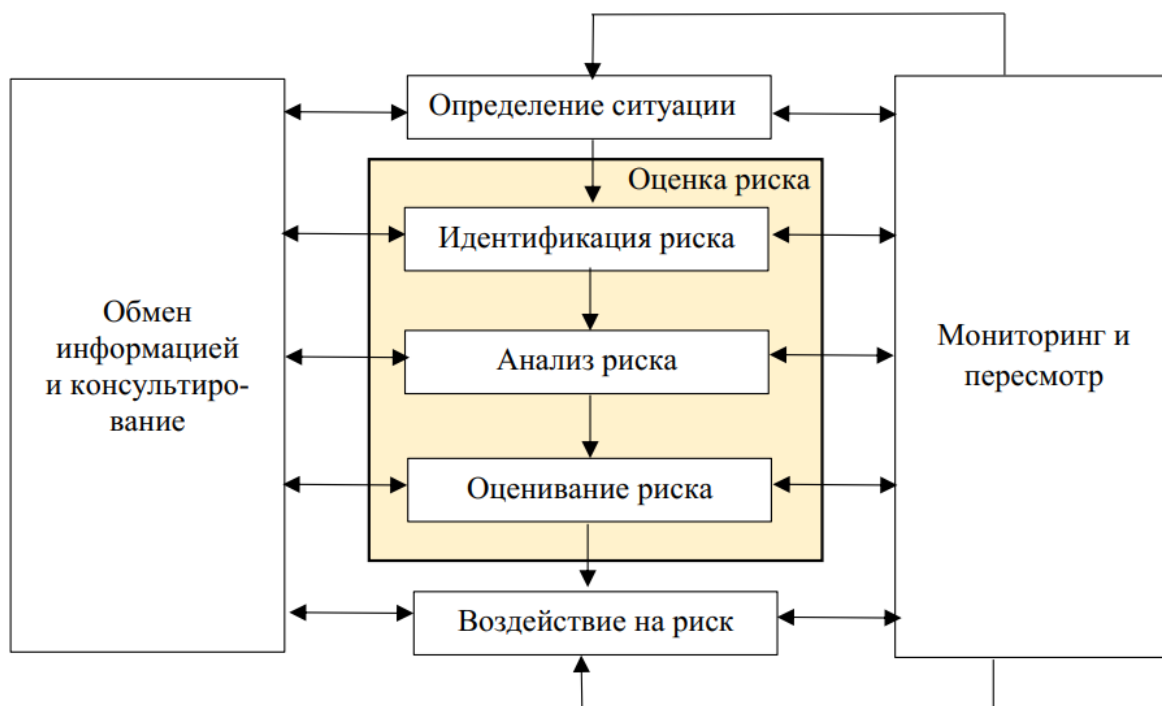


Рисунок 1. Процесс оценки риска в риск-менеджменте

Табл. 2. Методы оценки риска

Качественные	Количественные
(Сравнительная оценка вероятности и существенности последствий риска в баллах, где баллам соответствует определенный уровень оцениваемой характеристики)	(Оценка, выраженная в виде численных значений: существенность последствий – в денежной оценке, вероятность – в процентах)
Метод Дельфи, метод сценариев, метод мозгового штурма, деревья событий и решений, метод «галстук-бабочка», карта рисков, индивидуальный опрос, метод анализа иерархий	Расчет математического ожидания и дисперсии, VaR (Value at Risk), метод Монте-Карло, сеть Байеса

1.4. Карта рисков

Карта рисков — это графическое отображение существенных рисков, расположенных в прямоугольной таблице, по одной «оси» которой указана существенность последствий риска, а по другой – вероятность его возникновения. Пример карты рисков представлен на рис. 2. Карта рисков состоит из нескольких элементов, описание которых представлено в табл. 3.

Реестр рисков - форма записи информации об идентифицированном риске [2, с. 2]. В реестре рисков каждый риск имеет свой код. На карте рисков код риска отмечен в кружочке и расположен в сегменте, соответствующем оценке его вероятности и последствий.

Системный трафарет – цветовые зоны карты рисков. Деление карты рисков на зоны позволяет наглядно рассмотреть риски по степени их влияния на деятельность организации.

Толерантность к риску – это приемлемый для организации уровень отклонения в отношении достижения конкретных целей. Различают нижнюю (когда уровень отклонения становится заметен) и верхнюю (когда уровень отклонения становится предельно допустимым) границу толерантности.

Вероятность риска	Существенность последствий				
	Незначительные	Умеренные	Значительные	Критические	Катастрофические
Почти возможное событие	Yellow	Red	Red	Red	Red
Весьма вероятное событие	Yellow	Yellow	Red	1.1	Red
Вероятное событие	Green	Yellow	Yellow	Red	Red
Маловероятное событие	Green	Green	Yellow	Yellow	Red
Крайне маловероятное событие	Green	Green	Green	Yellow	Yellow

Рисунок 2. Общий вид карты рисков

Таблица 3. Элементы карты рисков

Элемент	Описание
Вертикальная ось	Значения вероятности риска
Горизонтальная ось	Значения существенности последствий
Зеленая зона	Нахождение риска в светло-зеленой зоне означает, что применение дополнительных воздействий на риск не требуется
Желтая зона	Нахождение риска в желтой зоне означает, что требуется применение дополнительных воздействий на риск
Красная зона	Нахождение риска в красной зоне означает, что требуется первоочередное применение дополнительных воздействий на риск
Кружок	Расположение риска
Граница между зеленой и желтой зонами	Нижняя граница толерантности
Граница между желтой и красной зонами	Верхняя граница толерантности

Стоит отметить, что в общем случае деления осей карты рисков подписаны словесными формулировками. Конкретные числовые значения вероятности и существенности последствий организация устанавливает самостоятельно исходя из опыта деятельности и стратегии управления рисками.

1.5. Реагирование на риск

Основные методы управления риском: воздействие на источник риска (на фактор риска), воздействие на вероятность наступления рискового события (на причины возникновения риска), минимизация последствий рискового события (на последствия), принятие риска.

Реагирование на риск – выбранная руководителем система способов управления риском. Описание способов реагирования на риск представлено в табл. 4.

Таблица 4. Способы реагирования на риск

<i>Способ</i>	<i>Характеристика</i>	<i>Пример</i>
Сокращение риска	Мероприятия, направленные на снижение вероятности и/или существенности последствий риска, требуют от руководителя большого числа текущих оперативных решений	Установление операционных лимитов, обучение персонала, регламентация бизнес-процессов
Перераспределение риска	Уменьшение вероятности и/или существенности последствий риска за счет переноса части ответственности на контрагента или иного распределения риска	Страхование, создание совместных предприятий, распределение риска по этапам
Уклонение	Прекращение деятельности, ведущей к риску, часто – по причине неопределенности вариантов реагирования	Отказ от сотрудничества с ненадежными партнерами, отказ от новых инициатив
Принятие	Отсутствие каких-либо действий, направленных на снижение вероятности и существенности последствий реализации рискового события	Риск находится в пределах толерантности к риску, большие затраты на снижение

С учетом наличия/отсутствия реагирования на риск выделяют следующие «стадии» риска:

- Присущий риск – риск, вероятность и существенность последствий которого определяются без учета реагирования на риск (реализованных и реализуемых мероприятий);
- Остаточный риск – риск, вероятность и существенность последствий которого определяются с учетом реагирования на риск (реализованных и реализуемых мероприятий по управлению риском);
- Прогнозный риск – риск, вероятность и существенность последствий которого определяются с учетом дополнительных мероприятий по управлению риском.

Дополнительные мероприятия по управлению риском разрабатываются в следующих случаях:

1. Превышен уровень толерантности к риску;
2. Затраты на дополнительные мероприятия по управлению риском ниже предполагаемого эффекта от их внедрения;
3. Для их внедрения не требуется дополнительное финансирование;
4. По рекомендациям отдела внутреннего аудита.

Стадии риска указываются как на карте рисков, так и в реестре рисков.

1.6. Риск-менеджмент в России

К сожалению, на отечественных предприятиях недостаточно реализуется принцип комплексности системы управления рисками [4], и тому есть несколько причин:

- владельцы не осознают важность внедрения данной системы;
- специалисты данной системы должны разбираться сразу в нескольких областях, что затрудняет их подготовку;
- создание такой системы очень затратно.

Тем не менее тенденция в нашей стране меняется.

2. Описание предметной области применения теории рисков

2.1. Транспортная логистика в России

Транспортная логистика – это сфера деятельности, в зону ответственности которой входит обеспечение транспортировки заказанных товаров в определенные места в согласованное с заказчиком время с учетом наиболее оптимального пути для сокращения финансовых затрат. Транспортная логистика охватывает три основных момента:

- снижение затрат при доставке;
- использование современных средств связи и инструментов для управления процессами на всех уровнях;
- отправка клиентам информации об отгрузке.

В Российской Федерации вся основная информация о грузоперевозках и логистике закреплена в Гражданском кодексе (главы 40-41) и ФЗ №870 от 30 июня 2003 года. Существуют также отдельные положения, устанавливаемые специальными ведомствами, относительно, например, опасной или скоропортящейся продукции. Сама перевозка сопровождается следующей документацией:

- товарно-транспортная накладная;
- доверенность на провоз посылки;
- счет-фактура от подрядчика.

Также могут применяться и другие документы. Это зависит от выбранного типа транспорта: автомобиль, железная дорога, авиаперелеты, водный транспорт, трубопровод.

В логистике можно выделить несколько типов клиентов: физические лица, юридические лица и Интернет-магазины. Для работы с каждым клиентом существуют определенные правила, прописанные как в основных законах, регулирующих транспортную логистику, так и во внутренних регламентах организации. Соответственно, и предоставляемые услуги организации находятся в прямой зависимости от их потенциального клиента.

Сфера логистики была создана для успешного хранения грузов и их транспортировки. Эта деятельность должна приносить выгоду как для клиентов, так и для исполнителей во всех аспектах: по времени и стоимости исполнения. Поэтому в перечень важнейших правил и характеристик организации транспортной логистики входят:

- прогнозирование и планирование поставок;
- юридическая поддержка;
- расчет оплаты за оказанные услуги;
- складское хранение и упаковка товаров;
- улучшение транспорта;
- подготовка необходимых документов;
- информационная поддержка;
- таможенная и страховая помощь.

В России сложность логистических перевозок заключается в том, что нет четко определенных правил, регулирующих отдельные подразделения логистических компаний. Один и тот же сотрудник может выполнять несколько работ одновременно без необходимых знаний и опыта. Однако это не означает, что ситуация в этой сфере действительно плохая. Она развивается, но при этом отстает от зарубежных аналогов. Это связано со следующими фактами:

- экономическая ситуация в стране и на мировых рынках нестабильна;
- плохое состояние дорог;
- мало компаний по производству упаковки.

2.2. Основные риски в транспортной логистике

I. Риски компании:

A) Риски, связанные с бизнес-моделью:

- Снижение общего объема грузовых перевозок;
- Некоторые из клиентов могут оказаться не в состоянии оплатить услуги;

- Введение тарифов на импортируемые товары;
- Прекращение деятельности поставщиков транспортных услуг;
- Быстрое изменение рыночного спроса.

Б) Риски, связанные с пандемией COVID-19

Необходимо внимательно следить за воздействием пандемии COVID-19 на все аспекты бизнеса, включая то, как она повлияет на сотрудников, клиентов и деловых партнеров. Пандемия COVID-19 вызвала значительную нестабильность, неопределенность и экономические потрясения, которые негативно повлияли на бизнес-операции, результаты деятельности, денежные потоки и финансовое положение.

Произошло значительное снижение спроса на услуги, которое началось в первом квартале 2020 года [5]. Это существенно повлияло на результаты деятельности во всем мире. Многие компании понесли дополнительные расходы, чтобы удовлетворить потребности клиентов и сотрудников. По мере реализации операционных изменений в ответ на пандемию также возможны значительные дополнительные расходы. Длительный период удаленной работы может усложнить планы по обеспечению непрерывности бизнеса, привести к операционным рискам, включая, помимо прочего, риски кибербезопасности, и снизить способность управлять бизнесом.

Последствия пандемии COVID-19 могут оставаться преобладающими в течение значительного периода времени. Степень воздействия пандемии COVID-19 будет зависеть от множества развивающихся факторов и будущих событий, которые невозможно предсказать. Из-за в значительной степени беспрецедентного и развивающегося характера пандемии COVID-19 по-прежнему очень сложно предсказать степень воздействия на транспортную логистику. Кроме того, степень и темпы восстановления остаются неопределенными и могут значительно отличаться в зависимости от страны, в которой работает организация.

В) Риски, связанные со стратегией, операциями, законодательством, соблюдением нормативных требований и финансами:

- Инвестиции компании в оборудование, сервисные центры и склады не соответствуют потребительскому спросу на эти ресурсы или имеется сокращение доступности источников финансирования для этих инвестиций;
- Неспособность успешно реализовать инициативы по затратам и доходам;
- Прошлые приобретения компании, а также любые будущие, могут быть неудачными;
- Принятие неправильных решений при управлении ростом компании;
- Вопросы, связанные с правами интеллектуальной собственности, от которых зависит бизнес, могут оказать существенное неблагоприятное влияние;
- Иностранные операции компании подвержены различным операционным и финансовым рискам;
- Зависимость от колебаний обменных курсов, если значительная часть активов, обязательств и доходов номинирована в иностранной валюте;
- Неустойчивость цен на топливо;
- Экстремальные или необычные погодные условия, вызванные изменением климата или иным образом.

Г) Риски, связанные с возможным отделением логистического сегмента:

- В случае отделения финансовый и операционный профиль организации изменится, и она станет более мелкой и менее диверсифицированной.

Д) Риски, связанные с использованием технологий:

- Организация не сможет разработать, внедрить, поддерживать, обновлять, улучшать, защищать и интегрировать системы информационных технологий, включая системы любых предприятий, которые она приобретает;
- Отказ инфраструктуры информационных технологий или нарушение работы систем организации, сетей или процессов информационной безопасности.

Е) Риски, связанные с кредитоспособностью и ликвидностью:

- Значительная задолженность;
- Неспособность привлекать капитал;
- Негативное влияние изменения процентных ставок из-за кредитных линий с плавающей ставкой.

Ж) Риски, связанные с отношениями с «третьими лицами»:

- Увеличение вознаграждения водителям и трудности с их привлечением и удержанием;
- На бизнес могут серьезно повлиять трудовые споры;
- Усилия трудовых организаций по организации сотрудников в определенных местах.

З) Риски, связанные с судебными разбирательствами и нормативными актами:

- Участие в многочисленных судебных процессах;
- Увеличение количества или серьезности требований самострахования или увеличение страховых взносов;
- Риски, связанные с установленными выплатами для нынешних и бывших сотрудников;
- Изменения в правилах налогообложения;
- Нарушения законодательства.

II. Отраслевые риски:

А) Риски, связанные с рынками и конкуренцией

- Конкуренты предлагают другие услуги или имеют более широкую сеть покрытия, более развитые системы информационных технологий и большие капитальные ресурсы;
- Снижение ставок, взимаемых конкурентами для развития бизнеса, особенно в периоды замедления экономического роста;
- Грузоотправители запрашивают заявки от нескольких поставщиков транспортных услуг;

- Установление конкурентами отношений сотрудничества для повышения их способности удовлетворять потребности грузоотправителей;
- Решения текущих или потенциальных клиентов о развитии или расширении внутренних возможностей для некоторых из предоставляемых услуг от организации;
- Разработка новых технологий или бизнес-моделей, которые могут привести к отказу от посредничества в предоставлении определенных услуг.

Б) Риски, связанные с общемировыми событиями

- Напряженности между государствами;
- Выход стран из организаций или договоренностей;
- Новые социальные течения;
- Мировой кризис.

Таким образом, можно сделать вывод о большом разнообразии возможных рисков, возникающих в сфере транспортной логистики, что объясняется прежде всего большим количеством факторов риска.

3. Риски пункта выдачи и приема заказов

3.1. Бизнес-процессы пункта выдачи и приема заказов

Пункт выдачи и приема заказов (ПВЗ) – это объект логистической компании, на котором осуществляются прием и выдача посылок клиентам и/или курьерам, а также хранение посылок. ПВЗ состоит из двух «рабочих зон»: «клиентский отдел», где происходит прямое взаимодействие клиентов с менеджерами клиентского отдела, и «склад», где груз хранится до востребования клиентом или комплектуется для передачи курьеру кладовщиком. Всей деятельностью ПВЗ управляет директор данного подразделения, подчиняющийся в свою очередь руководителю регионального уровня. В табл. 5 представлены основные бизнес-процессы, реализуемые на ПВЗ.

Таблица 5. Бизнес-процессы ПВЗ

<i>Категория</i>	<i>Бизнес-процессы</i>
Основные	<ul style="list-style-type: none">• Прием посылок от клиентов на отправку• Выдача посылок клиентам• Хранение посылок• Заключение договора с юридическими лицами, Интернет-магазинами на оказание курьерских услуг
Вспомогательные	<ul style="list-style-type: none">• Приемка груза от курьера• Отправка груза со склада• IT-сопровождение• Бухгалтерское сопровождение• Закупка упаковочных материалов для посылок• Закупка канцелярских и хозяйственных товаров• Консультация по телефону

Управленческие	<ul style="list-style-type: none"> • Подбор персонала на работу • Обучение сотрудников • Контроль работы ПВЗ
----------------	---

3.2. Выявление рисков

Для выявления рисков ПВЗ была проведена работа с 30 сотрудниками компании «СДЭК» города Воронеж по принципам «мозгового штурма» с включением индивидуального опроса в части оценки вероятности и существенности последствий. Им предлагалось ответить на 10 вопросов:

1. Опишите рисковую ситуацию, с которой Вы можете столкнуться?
2. В ходе выполнения какого процесса эта ситуация возникает?
3. По каким причинам (почему?) рисковая ситуация возникла?
4. Какова вероятность возникновения риска в ходе выполнения процесса (крайне маловероятно, маловероятно, вероятно, весьма вероятно, почти неизбежно)?
5. К каким последствиям может привести возникновение данной рискованной ситуации?
6. Какова существенность возможных последствий риска для выполнения процесса (незначительные, умеренные, значительные, критические, катастрофические)?
7. Какие мероприятия могли бы сократить данный риск?
8. Какова вероятность возникновения риска в ходе выполнения процесса после мероприятий по его сокращению (крайне маловероятно, маловероятно, вероятно, весьма вероятно, почти неизбежно)?
9. Какова существенность возможных последствий риска для выполнения процесса после мероприятий по его сокращению (незначительные, умеренные, значительные, критические, катастрофические)?
10. Кто является ответственным в организации в случае возникновения данной рискованной ситуации?

Собранная информация была обработана для исключения повторяющихся элементов. В качестве итоговых оценок вероятности и существенности последствий выбраны максимально высокие из указанных.

На основании обработанной информации были составлены шаблоны карты (рис. 3) и реестра (табл. 6) основных рисков при работе ПВЗ.

<i>СП</i> <i>В</i>	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>
<i>5</i>			38		30
<i>4</i>		22, 23	31,		28, 29
<i>3</i>			16, 21, 40, 45	12, 14, 15, 20, 39, 42, 43	3, 7, 8, 9, 10, 53
<i>2</i>			17, 18, 19, 26, 44	24, 25, 27, 33, 34, 35, 41, 46, 47, 50, 52	2, 4, 5, 11, 51
<i>1</i>				36, 48	1, 6, 13, 32, 37, 49

Рисунок 3. Шаблон карты рисков для ПВЗ (В – вероятность: 1 – крайне маловероятно, 2 – маловероятно, 3 – вероятно, 4 – весьма вероятно, 5 – почти неизбежно; СП – существенность последствий: 1 – незначительные, 2 – умеренные, 3 – значительные, 4 – критические, 5 – катастрофические; в шаблоне указана оценка присущего риска, нумерация рисков из табл. 6)

Таблица 6. Шаблон реестра рисков ПВЗ (В – вероятность, СП – существенность последствий)

Процесс	Задача	Риск	Причина	Вид фактора	Фактор	Последствия	Мероприятия	Ответственный	Оценка риска					
									Присущий		Остаточный		Прогнозный	
									В	СП	В	СП	В	СП
Основные процессы														
Прием посылков от клиентов на отправку	Определение статуса груза, его осмотр и измерение	1.Статус груза установлен неверно	Клиент не заявил статус груза	Внешний	Морально-этический	Ущерб имуществу. Ущерб здоровью людей	Изучение регламента по видам груза. Тщательный осмотр посылков. Запрос сопроводительных документов на груз	Сотрудник ПВЗ. Руководитель ПВЗ. Исполнительный директор	1	5	1	3	1	1
			Сотрудник не установил статус груза	Внутренний	Квалификация работников									
	Ввод информации об отправлении	2.Внесены неверные данные	Клиент не согласовал/не уточнил с получателем данные получателя	Внешний	Морально-этический	Груз уехал не по адресу. Задержка в сроках доставки. Неверная стоимость доставки. Агрессивное поведение получателя. Претензия	Измерять и взвешивать все отправления. Ежегодная поверка весов. Не принимать груз на отправку, пока клиент точно не будет знать данные получателя. Подача заявки в отдел техподдержки на настройку программы	Специалист КЛО	2	5	1	2	1	1
			Сбой программы	Внутренний	Технический									
			Невнимательность сотрудника	Внутренний	Квалификация работников									

		3. Агрессивное поведение клиента	Клиента не устроили сроки доставки, стоимость доставки, доп. услуги за упаковку груза	Внутренний	Организация процессов	Отказ от сотрудничества. Претензия	Разработка тактики поведения для сотрудников ПВЗ при недовольстве клиентов. Обучение специалистов КЛО работе с возражениями	Исполнительный директор. Руководитель ПВЗ	3	5	1	4	1	3
			Некачественное обслуживание	Внутренний	Корпоративная культура									
			Отказ в приеме груза (запрещенный)	Внутренний	Нормативный									
	Создание и проверка накладной	4. Отправитель не проверил накладную	Беспечность клиента	Внешний	Морально-этический	Груз уехал не по адресу. Задержка в сроках доставки. Неверная стоимость доставки. Агрессивное поведение получателя. Претензия	Повторять вслух клиенту внесенные данные в накладную. Обозначать клиенту значимость проверки накладной	Специалист КЛО	2	5	1	2	1	1
Выдача посылок клиентам	Найти посылку в системе и забрать со склада	5. Посылка не найдена	Посылку украла	Внутренний	Морально-этический	Агрессивное поведение клиента. Претензия. Возмещение ущерба сотрудниками ПВЗ.	Интенсивный поиск. Регулярная проверка имеющихся посылок. Подача заявки в отдел техподдержки на настройку программы	Руководитель ПВЗ. Специалист КЛО	2	5	1	3	1	1
			Посылку выдали другому клиенту (перепутали)	Внутренний	Квалификация работников									
			Сбой программы	Внутренний	Технический									

			Посылка потерялась на складе при приеме от курьера	Внутренний	Организация процессов										
		6.Выдали не ту посылку	Невнимательность сотрудника и клиента	Внутренний	Квалификация работников	Агрессивное поведение клиента. Претензия. Возмещение ущерба сотрудниками ПВЗ.	Сверять данные указанные на посылке с данными в программе	Руководитель ПВЗ. Специалист КЛО	1	5	1	3	1	1	
	Передача посылки для осмотра	7.Посылка не разрешена к осмотру	Запрет от Интернет-магазина	Внешний	Нормативный	Отказ от забора посылок. ИМ не получит деньги за товар. Затраты на движение груза через СДЭК	Налаженный возврат посылок. Добиться разрешения осмотра груза. При оформлении заказа обговаривать с покупателем условия сделки	Интернет-магазин	3	5	2	4	1	3	
	Ввод информации о выдаче клиенту	8.Агрессивное поведение клиента	Отправитель не согласовал с получателем стоимость услуг	Внешний	Морально-этический	Претензия. Отказ от сотрудничества.	Качественный прием груза на отправку с указанием правильных данных (вес,	Руководитель ПВЗ	3	5	1	4	1	3	

			Плохое обслуживание	Внутренний	Корпоративная культура		габариты, место назначения и т.д.). Разработка тактики поведения для сотрудников ПВЗ при недовольстве клиентов. Обучение специалистов КЛЮ работе с возражениями								
			Повреждение груза	Внутренний	Организация процессов										
			Клиент недоволен стоимостью услуг из-за перемера и взвешивания на сортировочном центре	Внешний	Экономический										
Хранение посылок	Упаковка груза	9.Некачественная упаковка (контейнер, коробка)	Поставщик поставил некачественную упаковку	Внешний	Поставщик и	Порча груза. Агрессивное поведение клиента. Претензия. Возмещение ущерба сотрудниками ПВЗ.	Работа с поставщиком упаковки. Бережное отношение к посылкам сотрудников ПВЗ	Руководитель ПВЗ. Исполнительный директор	3	5	2	3	1	1	
			Порча упаковки во время хранения или транспортировки	Внутренний	Организация процессов										
		10.Некачественная упаковка (процесс)	Упаковка не соответствует характеру груза	Внутренний	Организация процессов	Порча груза. Агрессивное поведение клиента. Претензия. Возмещение ущерба сотрудниками ПВЗ.	Знание и исполнение инструкции по упаковке грузов. Предложение клиентам дополнительной упаковки, обрешетки.	Специалист КЛЮ. Руководитель ПВЗ	3	5	2	3	1	2	
			Недобросовестное отношение к упаковке груза клиента и сотрудника ПВЗ	Внутренний	Морально-этический										

		11.Нет упаковки	Не закупили упаковку	Внутренний	Организация процессов	Нет возможности создать отправление	Своевременная подача заявки на упаковку. Своевременный заказ поставщику. Занять упаковку на другом ПВЗ	Руководитель ПВЗ. Исполнительный директор	2	5	1	3	1	2
	Хранение посылок	12.Недостаточно места для хранения	Малая площадь арендованного помещения	Внешний	Поставщики	Потеря посылок. Порча посылок	Поиск нового офиса. Закупка стеллажей для хранения посылок. Перепланировка мест хранения на складе	Руководитель ПВЗ. Исполнительный директор	3	4	2	2	1	2
			Мало стеллажей для хранения посылок	Внутренний	Организация процессов									
		13.Посылка потерялась	Нарушение структуры адресного хранения	Внутренний	Организация процессов	Агрессивное поведение клиента. Претензия. Возмещение ущерба сотрудниками ПВЗ.	Проведение расследования по краже посылки. Поиск нового сотрудника. Закупка стеллажей. Перепланировка мест хранения на складе	Руководитель ПВЗ. Исполнительный директор	1	5	1	3	1	2
			Посылку украла	Внутренний	Морально-этический									
Заключен с договором с юридическими	Преддоговорная работа	14.Отказ заключать договор	Не устроили сроки доставки	Внешний	Экономический	Потеря клиентов	Разъяснение клиентам транспортной схемы доставки посылок оп	Исполнительный директор. Специалист отдела	3	4	2	2	2	1

лицами, Интернет-магазинами на оказание курьерских услуг			Не устроила стоимость доставки	Внешний	Экономический		направлениям. Предоставление скидки от объемов движения груза через нашу компанию. Введение в работу новых платежных программ с учетом интересов клиента	продаж. Руководитель ПВЗ						
			Не устроил вид оплаты услуги	Внешний	Экономический									
	Обсуждение и заключение договора	15.Отказ заключать договор	Клиент прекратил свою деятельность	Внешний	Экономический	Потеря клиентов	Показать положительные отзывы и благодарности от других клиентов. Привести примеры созданных накладных, по которым была выполнена доставка груза. Сделать пробные отправления по нашему договору. Отслеживать дальнейшую деятельность клиента	Исполнительный директор. Специалист отдела продаж. Руководитель ПВЗ						
			Отказ в доверии на основании отзывов других клиентов	Внешний	Социальный				3	4	2	2	2	1
			Нашел альтернативу	Внешний	Конкуренция									

	Сопровождение договорников по процессе работы	16.Отказ в сотрудничестве	Не устраивают взаимоотношения	Внешний	Социальный	Потеря клиентов	Постоянная работа с договорниками. Проведение опроса по удовлетворенности взаимоотношений. Помощь в работе в Личном кабинете. Консультация по телефону. Отслеживание движения посылок. Рассмотрение претензий	Исполнительный директор. Специалист отдела продаж. Руководитель ПВЗ	3	3	2	2	2	1
Вспомогательные процессы														
Приемка груза от курьера	Принять грузоместа от курьера	17.Курьер не приехал	Курьер не вышел на работу	Внешний	Морально-этический	Клиенты не получили посылки вовремя. Агрессивное поведение клиентов. Жалоба. Претензия	Отслеживание маршрутов курьеров по развозу доставок на ПВЗ. Своевременное принятие решений по найму машин и водителей со стороны	Руководство СЦ. Исполнительный директор	2	3	1	3	1	2
			Сломалась машина	Внешний	Технический									

		18.Привезены не все грузоместа	Курьер забыл грузоместа на складе	Внешний	Морально-этический	Клиенты не получили посылки вовремя. Агрессивное поведение клиентов. Жалоба. Претензия	Своевременно оповестить службу доставки. Организовать и доставить грузоместа	Кладовщик. Руководитель ПВЗ. Центральный склад	2	3	1	3	1	2
			Курьер забыл отдать кладовщику ПВЗ	Внешний	Морально-этический									
			Курьер отдал грузоместа другому ПВЗ	Внешний	Морально-этический									
		19.Курьер приехал в неудобное время	Пробки в городе	Внешний	Социальный	Клиенты не получили посылки вовремя. Агрессивное поведение клиентов. Жалоба. Претензия	Отслеживание и планирование маршрутов курьеров по развозу доставок на ПВЗ. Своевременное принятие решений по найму машин и водителей со стороны	Руководство СЦ. Исполнительный директор	2	3	1	3	1	2
			Сломалась машина	Внешний	Технический									
	Расконсолидация, осмотр посылок	20.Порча упаковок посылок и/или содержимого	Некачественный сбор груза в грузоместа (тяжёлый груз с хрупким)	Внутренний	Организация процессов	Агрессивное поведение клиента. Претензия. Возмещение ущерба по претензии	Контроль за формированием грузомест. Качественная упаковка груза при оформлении отправления	Кладовщик. Руководитель ПВЗ. Начальник склада	3	4	2	3	1	1
			Упаковка не соответствует характеру груза	Внутренний	Организация процессов									

		21.Привезены не все посылки	Посылки забыли вложить в грузоместа	Внешний	Морально-этический	Агрессивное поведение клиента. Претензия. Возмещение ущерба по претензии	Контроль за формированием консолидаций. Своевременное оповещение склада, что груз не поступил. Организовать адресную доставку или доставку на ПВЗ за счет виновных лиц.	Кладовщик. Руководитель ПВЗ. Начальник склада	3	3	2	2	1	2
			Потеряли посылки	Внешний	Морально-этический									
	Формирование адресного хранения	22. Не сделано адресное хранение	Кладовщик забыл сделать	Внутренний	Морально-этический	Увеличение времени поиска груза на склад. Образование очереди. Агрессивное поведение клиентов	Оформить все места хранения соответствующим и штрих-кодами адресного хранения. Проверка в программе присвоения адреса хранения посылкам. Проведение инструктажа кладовщикам. Подача заявки в отдел техподдержки на настройку программы	Кладовщик. Руководитель ПВЗ	4	2	3	2	2	1
			Не оформлены стеллажи штрих-кодами адресного хранения	Внутренний	Организация процессов									
			Сбой программы	Внутренний	Технический									
			Нет мест для хранения посылок	Внутренний	Организация процессов									

		23.Перепутали место при расстановке	Невнимательность сотрудника	Внутренний	Морально-этический	Увеличение времени поиска груза на склад. Образование очереди. Агрессивное поведение клиентов	Проверка результатов адресного хранения в программе. Инструктаж кладовщику.	Руководитель ПВЗ. Кладовщик	4	2	3	1	2	1
Отправка груза со склада	Консолидация	24.Не все посылки включены в консолидацию	Невнимательность сотрудника	Внутренний	Морально-этический	Увеличение сроков доставки посылки. Потеря посылки. Агрессивное поведение клиента. Жалоба. Претензия	Инструктаж с кладовщиком. Подача заявки в отдел техподдержки на настройку программы. Поиск нового сотрудника при систематических ошибках в работе	Руководитель ПВЗ. Кладовщик. Специалисты -ИТ	2	4	2	3	1	2
			Сбой программы	Внутренний	Технический									
	Создание отправления	25.Не включены все консолидации в отправку	Невнимательность сотрудника	Внутренний	Морально-этический	Увеличение сроков доставки посылки. Потеря посылки. Агрессивное поведение клиента. Жалоба. Претензия	Инструктаж с кладовщиком. Подача заявки в отдел техподдержки на настройку программы. Поиск нового сотрудника при систематических ошибках в работе	Руководитель ПВЗ. Кладовщик. Специалисты -ИТ	2	4	2	3	1	2
			Сбой программы	Внутренний	Технический									

	Передача грузомест курьеру	26.Курьер не приехал	Курьер не вышел на работу	Внешний	Морально-этический	Клиенты не получили посылки вовремя. Агрессивное поведение клиентов. Жалоба. Претензия	Отслеживание маршрутов курьеров по забору груза с ПВЗ. Своевременное принятие решений по найму машин и водителей со стороны	Руководство СЦ. Исполнительный директор	2	3	1	3	1	2
			Сломалась машина	Внешний	Технический									
		27.Не все грузоместа передали курьеру	Невнимательность сотрудника и курьера	Внутренний	Морально-этический	Клиенты не получили посылки вовремя. Агрессивное поведение клиентов. Жалоба. Претензия	Своевременно оповестить службу доставки. Организовать и доставить грузоместа на СЦ	Кладовщик. Руководитель ПВЗ. Исполнительный директор	2	4	2	3	1	2
IT-сопровождение	Настройка ПО в части работы с клиентами	28.Нарушения работы ПО в части работы с клиентами	Плохая квалификация сотрудников IT-поддержки	Внутренний	Квалификация работников	Низкое качество обслуживания клиентов (нет возможности отследить заказ, создать отправление и т.д.). Агрессивное поведение клиентов. Жалоба. Потеря клиента. Претензия	Предоставление обратной связи (отзывов) о качестве работы программы. Вынесение предложений по оформлению разделов программы для удобства работы. Своевременно сообщать в IT-поддержку о выходе из строя программы	Исполнительный директор. Специалисты-IT	4	5	2	5	2	3

	Настройка ПО в части внутренней работы ПВЗ	29.Нарушения работы ПО в части внутренней работы ПВЗ	Плохая квалификация сотрудников IT-поддержки	Внутренний	Квалификация работников	Низкое качество обслуживания клиентов (нет возможности отследить заказ, создать отправление и т.д.). Агрессивное поведение клиентов. Жалоба. Потеря клиента. Претензия	Предоставление обратной связи (отзывов) о качестве работы программы. Вынесение предложений по оформлению разделов программы для удобства работы. Своевременно сообщать в IT-поддержку о выходе из строя программы	Исполнительный директор. Специалисты-IT	4	5	2	5	2	3
	Настройка ПО в части управления работой ПВЗ	30.Нарушения работы ПО в части управления работой ПВЗ	Плохая квалификация сотрудников IT-поддержки	Внутренний	Квалификация работников	Низкое качество обслуживания клиентов (нет возможности отследить заказ, создать отправление и т.д.). Агрессивное поведение клиентов. Жалоба. Потеря клиента. Претензия	Предоставление обратной связи (отзывов) о качестве работы программы. Вынесение предложений по оформлению разделов программы для удобства работы. Своевременно сообщать в IT-поддержку о выходе из строя программы	Исполнительный директор. Специалисты-IT	5	5	3	4	2	3

	Сопровождение сайта	31.Сбой программы ("калькулятора" и отслеживания)	Плохая квалификация сотрудников IT-поддержки	Внутренний	Квалификация работников	Нет возможности работать в личном кабинете договорникам и частным лицам. Потеря клиентов	Предоставление обратной связи (отзывов) о качестве работы сайта. Вынесение предложений по оформлению разделов сайта для удобства работы. Своевременно сообщать в IT-поддержку	Исполнительный директор. Специалисты-IT	4	3	3	2	2	1
		32.Мошенничество с накладными	Свободный доступ к созданию накладной	Внутренний	Технический	Судебные разбирательства: административные и уголовные	Регулярная проверка безопасности. Контроль и учет онлайн-накладных. Внесение дополнительных данных отправителя. При выявлении ошибок сообщать в службу безопасности и IT-поддержку	Исполнительный директор. Специалисты-IT	1	5	1	4	1	3
Бухгалтерское сопровождение	Выделение финансов для оплаты расходных материалов	33.Задержка с оплатой	Невнимательность сотрудника	Внутренний	Морально-этический	Задержка в доставке канцелярских товаров и упаковки. Недовольство клиентов. Невозможность отправки груза	Обучение/повышение квалификации сотрудников	Исполнительный директор. Специалисты-IT Бухгалтер	2	4	1	3	1	2
			Сбой программы	Внутренний	Технический									

Выдача заработной платы работникам	34.Неверный расчет	Невнимательность сотрудника	Внутренний	Морально-этический	Недовольство сотрудников ПВЗ	Обучение/повышение квалификации сотрудников	Исполнительный директор. Специалисты-ИТ Бухгалтер	2	4	1	3	1	2
		Сбой программы	Внутренний	Технический									
	35.Неверное начисление	Невнимательность сотрудника	Внутренний	Морально-этический	Недовольство сотрудников ПВЗ	Обучение/повышение квалификации сотрудников	Директор организации. Бухгалтер	2	4	1	3	1	2
Выставление счета по договорам	36.Клиент не произвел оплату	Клиент забыл провести оплату	Внешний	Морально-этический	Нет прибыли для организации. Нет возможности закупать упаковку и канцтовары, платить за аренду, выплачивать сотрудникам зарплату.	Обучение/повышение квалификации сотрудников. Постоянная работа с клиентами по сопровождению договорных обязательств. Направлять письма с напоминанием. Консультировать клиентов работе в платежных системах.	Исполнительный директор. Менеджер по продажам	1	4	1	2	1	1
		Клиент не располагает средствами для оплаты	Внешний	Экономический									

	Взаимодействие с налоговыми службами	37.Нарушение законодательства со стороны организации	Незнание законодательства	Внутренний	Нормативный	Предупреждения, штрафы. Закрытие организации.	Обучение/повышение квалификации сотрудников	Директор организации Бухгалтер. Специалист отдела кадров. Исполнительный директор.	1	5	1	4	1	3
Закупка упаковочных материалов для посылок, канцелярских и хозяйственных товаров	Формирование заказа на товары (упаковка, канцелярские товары ихоз. товары)	38.Несвоевременная подача заявок	Сотрудник забыл подать вовремя заявку	Внутренний	Морально-этический	Недовольство клиентов. Невозможность отправки груза	Рассылка запроса/напоминание о необходимости подачи заявки на закупку товаров. Отслеживание остатков товаров на ПВЗ. Учет расхода товаров в процессе работы	Руководитель ПВЗ	5	3	3	3	2	2
	Покупка товаров	39.Задержка в доставке товаров	Нет товара на складе поставщика	Внешний	Поставщик и	Недовольство клиентов. Невозможность отправки груза	Анализ работы поставщика. Предоставление информации о качестве товаров, поступающих на ПВЗ. Анализ ассортимента продукции, отзывов о качестве товаров. Своевременно подавать заказ на товары	Исполнительный директор, поставщик	3	4	2	3	2	1
			Нет машины для доставки товара	Внешний	Поставщик и									
			Поставщик забыл отправить товар	Внешний	Поставщик и									

Консультация по телефону	Прием звонка от клиента	40.Пропуск звонка	Много клиентов на ПВЗ	Внешний	Социальный	Недовольство клиентов.	Полный штат сотрудников. Доведение до сотрудников инструкций, действующих в компании. Проведение обучения и инструктажей.	Руководитель ПВЗ. Исполнительный директор	3	3	2	2	1	2
	Ответы на вопросы клиента	41.Некорректная консультация	Некомпетентность сотрудника	Внутренний	Квалификация работников	Недовольство клиентов. Ошибки клиентов	Доведение до сотрудников инструкций, действующих в компании. Проведение обучения и инструктажей.	Руководитель ПВЗ. Исполнительный директор	2	4	1	3	1	2
Управленческие процессы														
Подбор персонала на работу	Поиск работника	42.Нет желающих	Неудовлетворительные требования для работы	Внешний	Экономический	Неполный штат сотрудников. Снижение качества обслуживания	Анализ заработной платы и условий труда на рынке труда	Директор организации. Исполнительный директор. Специалист отдела кадров	3	4	3	2	2	1
	Провести собеседование	43.Отказ со стороны организации	Неподходящий кандидат	Внутренний	Корпоративная культура	Неполный штат сотрудников. Снижение качества обслуживания	Анализ заработной платы и условий труда на рынке труда. Своевременное выявление/определение навыков работы и способностей у кандидатов на вакансию.	Исполнительный директор. Специалист отдела кадров. Руководитель ПВЗ	3	4	3	2	2	1

Обучение сотрудников	Знакомство с документацией организации	44. Не освоил документацию	Сотрудник не захотел проходить этот этап	Внутренний	Морально-этический	Неполный штат сотрудников. Снижение качества обслуживания	Своевременное выявление/определение навыков работы и способностей у стажеров. Поиск новых сотрудников	Исполнительный директор. Специалист отдела кадров	2	3	2	1	1	1
	Проведение инструктажа	45. Нет навыков работы с компьютером	Некомпетентность сотрудника	Внутренний	Квалификация работников	Неполный штат сотрудников. Снижение качества обслуживания	Своевременное выявление/определение навыков работы и способностей у стажеров. Поиск новых сотрудников	Исполнительный директор. Специалист отдела кадров	3	3	3	1	1	1
Контроль работы ПВЗ	Постановка целей на месяц/квартал/год	46. Некорректные цели	Незнание процессов компании	Внутренний	Морально-этический	Снижение качества обслуживания. Агрессивное поведение клиентов. Жалоба. Снижение рентабельности ПВЗ. Закрытие ПВЗ	Постоянное обучение и повышение квалификации руководителей ПВЗ и исполнительного директора. Проведение совещаний по качеству в месяц/квартал/год	Директор организации. Исполнительный директор.	2	4	2	2	1	2
			Руководители не обучены постановке целей	Внутренний	Квалификация работников									

	Назначение корректирую щих и предупрежда ющих мероприятий	47.Мероприяти я не назначены	Руководители надеются на благоприятный исход без их вмешательства	Внутрен ний	Морально- этический	Снижение качества обслуживания Агрессивное поведение клиентов. Жалоба. Снижение рентабельнос ти ПВЗ. Закрытие ПВЗ	Постоянное обучение и повышение квалификации руководителей ПВЗ и исполнительного директора. Проведение совещаний по качеству в месяц/квартал/го д	Директор организации Исполнител ьный директор.	2	4	2	2	1	2
		48.Мероприяти я не работают	Плохая проработка реализации мероприятий	Внутрен ний	Организаци я процессов	Снижение качества обслуживания Агрессивное поведение клиентов. Жалоба. Снижение рентабельнос ти ПВЗ. Закрытие ПВЗ	Постоянное обучение и повышение квалификации руководителей ПВЗ и исполнительного директора. Проведение совещаний по качеству в месяц/квартал/го д	Директор организации Исполнител ьный директор.	1	4	1	2	1	1
	Взаимодейств ие с арендаторами помещений	49.Отказ в аренде помещения	Плохое содержание помещения	Внутрен ний	Корпоратив ная культура	Нет офиса для работы	Своевременная оплата по счетам. Содержание помещения в рабочем состоянии	Бухгалтер. Исполнител ьный директор. Руководител ь ПВЗ	1	5	1	3	1	2
			Задолженность за аренду помещения, коммунальные услуги	Внутрен ний	Экономиче ский				2	4	2	3	1	2
	Работа с персоналом	50.Сотрудник не пришел на работу	Сотрудник заболел	Внутрен ний	Медицинск ий	Снижение качества обслуживания	Вызов сотрудника с выходного.	Руководител ь ПВЗ. Исполнител	2	4	2	3	1	2

			Сотрудник не захотел	Внутренний	Морально-этический	клиентов. Недовольство клиентов. Очередь на ПВЗ	Увольнение. Поиск нового сотрудника	ьный директор						
		51.Сотрудник не выполняет свою работу	Сотрудник не захотел	Внутренний	Морально-этический	Снижение качества обслуживания клиентов. Недовольство клиентов. Очередь на ПВЗ	Вызов сотрудника с выходного. Увольнение. Поиск нового сотрудника	Руководитель ПВЗ. Исполнительный директор	2	5	2	3	1	2
			Плохое самочувствие	Внутренний	Медицинский									
			Нет знаний и опыта	Внутренний	Квалификация работников									
		52.Нет развития профессиональных навыков	Сотрудник не захотел	Внутренний	Морально-этический	Снижение качества обслуживания клиентов. Очередь на ПВЗ	Вызов сотрудника с выходного. Увольнение. Поиск нового сотрудника	Руководитель ПВЗ. Исполнительный директор	2	4	2	3	1	2
	Рассмотрение претензий от клиентов	53.Агрессивное поведение клиента	Потеря груза	Внутренний	Организация процессов	Потеря клиентов	Контроль за качеством работы на всех этапах деятельности компании.	Руководитель ПВЗ. Исполнительный директор						
			Порча груза	Внутренний	Организация процессов									
			Задержка в доставке груза	Внутренний	Организация процессов				3	5	1	4	1	3
			Плохое обслуживание на ПВЗ	Внутренний	Корпоративная культура									
			Неверный расчет стоимости доставки	Внутренний	Морально-этический									

На основе составленных шаблонов карты и реестра рисков можно сделать несколько выводов относительно особенностей организации работы ПВЗ логистической компании «СДЭК» в Воронеже:

- Работа объектов в настоящий момент организована так, что вероятность возникновения рисков в среднем низкая («маловероятно»);
- Значительное количество возможных рисков обладает высокой существенностью последствий («критично»), что объясняется спецификой сферы деятельности (работа с людьми и их имуществом);
- Наиболее опасным аспектом деятельности с точки зрения возникновения риска внутри организации является ИТ-сопровождение (согласно опросам сотрудников, ИТ-специалисты сами не могут определить причины нарушений в работе ПО);
- Наиболее непредсказуемым и сложным внешним риском является агрессивное поведение клиента вследствие индивидуальных особенностей мировосприятия людей;
- Описанных мероприятий по снижению влияния рисков достаточно, чтобы риски «располагались» ниже верхней границы толерантности; при этом большая часть рисков уже находится ниже этой границы, что говорит о хорошем действующем руководстве организации.

3.3. Моделирование дальнейших процессов

После составления шаблонов карты и реестра рисков в качестве дальнейшей работы по выявлению рисков при работе ПВЗ предполагается создание паспорта рисков. Для структуризации и визуализации данного процесса были составлены модели процессов уточняющей идентификации риска (рис. 4) и утверждения непосредственно паспорта риска (рис. 5). Для моделирования в данной работе использовано средство ARIS Express. Непосредственно реализация этой части работы предполагается уже уполномоченными сотрудниками компании «СДЭК».

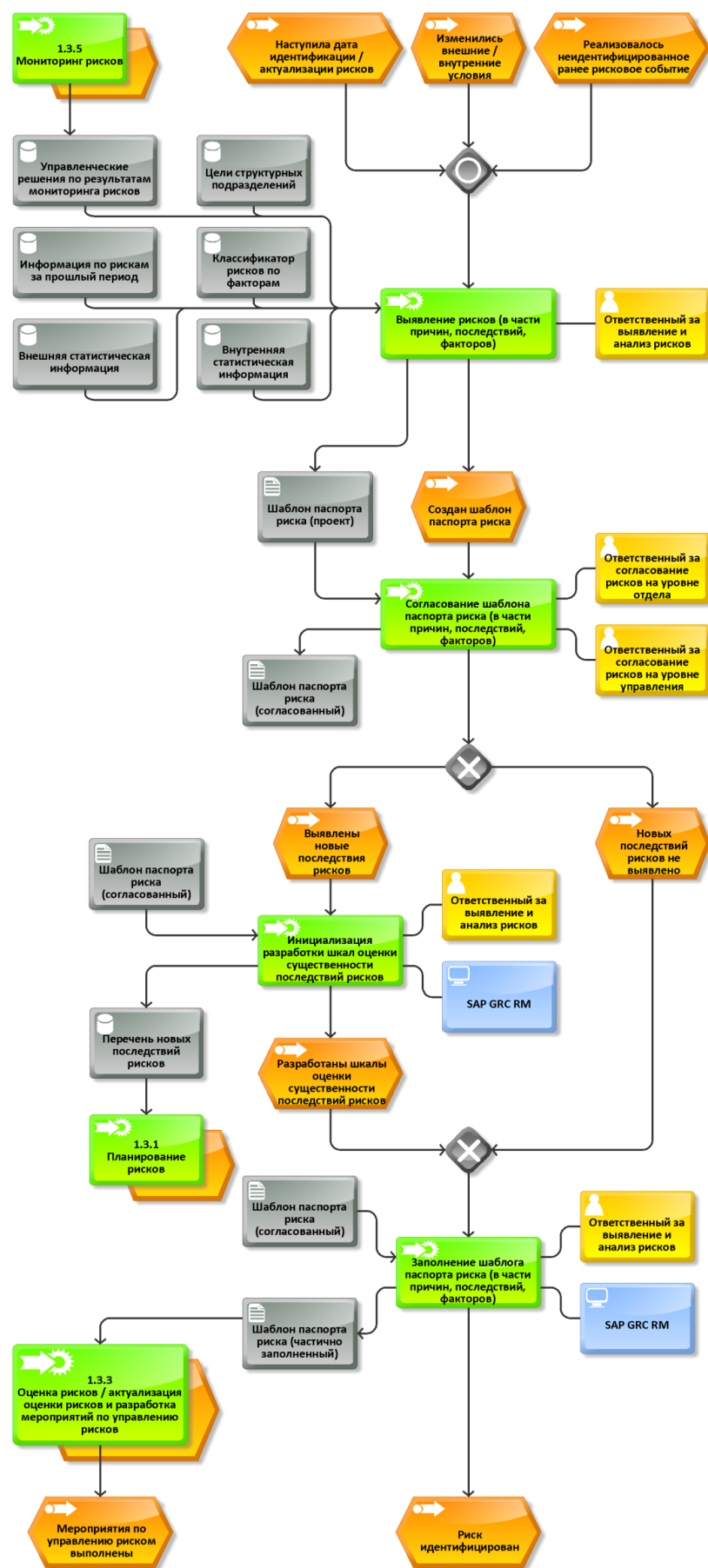


Рисунок 4. Модель процесса идентификации риска

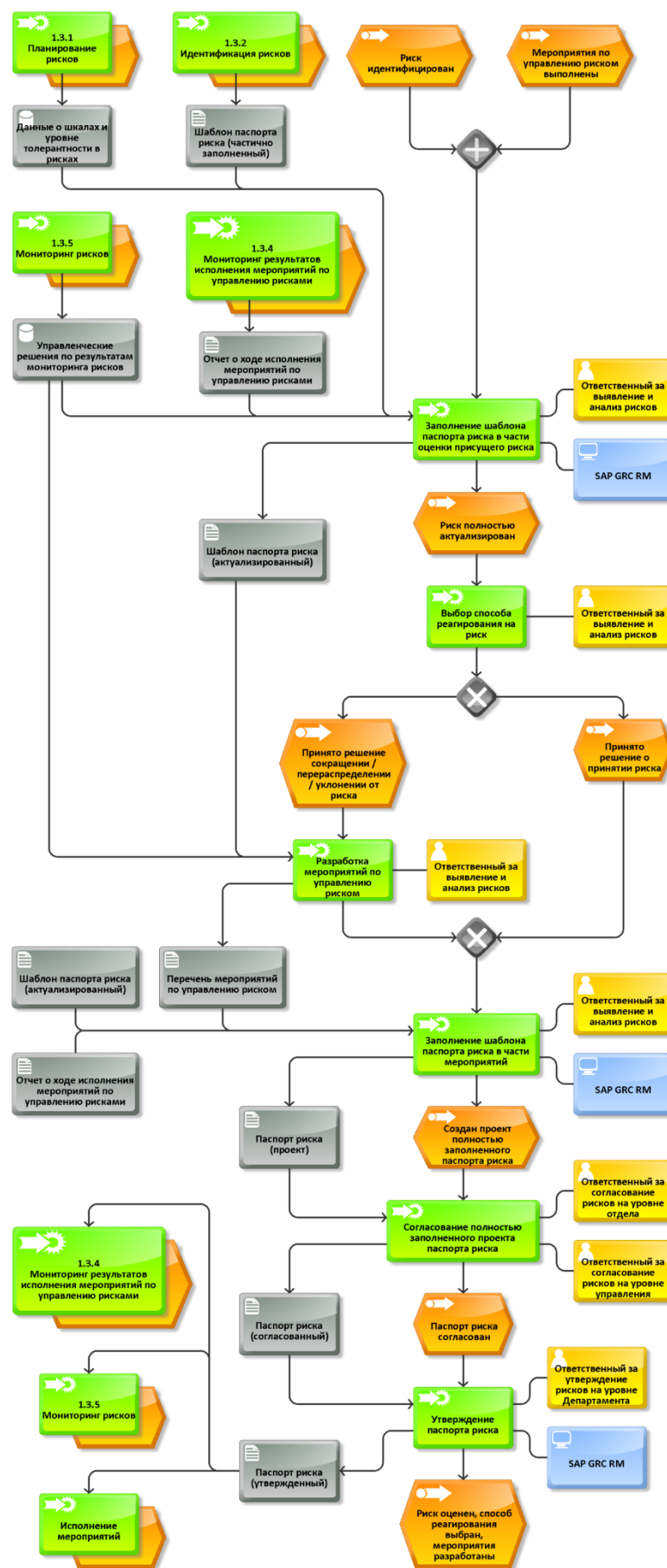


Рисунок 5. Модель процесса принятия паспорта риска

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В данной работе выявлялись и описывались возможные риски для сферы транспортной логистики в целом и конкретно для пунктов выдачи и приема заказов.

Были освоены основные положения теории рисков, а именно: определение риска, классификация и факторы рисков, методы оценки риска, использование карты и реестра рисков, способы реагирования на риск, а также дано краткое описание риск-менеджмента в России.

Были изучены определяющие особенности работы транспортной логистики в России, а именно: объекты, цели и задачи деятельности, регулирующие законы и сопроводительные документы, состояние сферы в настоящий момент. Были описаны основные актуальные риски для компании и всей отрасли в данной сфере деятельности.

Были выделены основные бизнес-процессы, реализующиеся в рамках работы пунктов выдачи и приема заказов на примере деятельности логистической компании «СДЭК» в Воронеже. Была проведена работа с 30 сотрудниками по принципам «мозгового штурма» с включением индивидуального опроса относительно возможных рисков в их работе. На основании собранной информации были составлены шаблоны карты и реестра основных рисков при работе ПВЗ. Был проведен анализ полученных результатов на предмет особенностей работы организации и актуальности возможных рисков.

Для структуризации и визуализации процесса создания паспорта рисков были составлены модели процессов уточняющей идентификации риска и утверждения непосредственно паспорта риска в ARIS Express. Непосредственно реализация этой части работы предполагается уже уполномоченными сотрудниками компании «СДЭК». Также дальнейшие исследования по данной теме возможны в части методов реализации предложенных мер по снижению влияния риска.

Данная работа может быть примером системного подхода к управлению рисками с использованием современных технологий и вовлечения персонала. Также выполнение работы позитивно повлияло на «СДЭК», на базе которого оно проводилось: у руководителей организации сформировалось объемное и структурированное представление о возможных рисках и дальнейших действиях по управлению ими, а у сотрудников – чувство непосредственного участия в планировании и анализе производственных процессов.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Анализ и оценка рисков в бизнесе : учебник и практикум для СПО / Т. Г. Касьяненко, Г. А. Маховикова. – 2-е изд., пер. и доп. – М. : Издательство Юрайт, 2019. – 381 с.
2. ГОСТ Р 51901.22-2012 Менеджмент риска. Реестр риска. Правила построения. – М.: Стандартиформ, 2020. – 15 с.
3. Риск-менеджмент. Методы оценки риска : учебное пособие / В. М. Картвелишвили, О. А. Свиридова. – Москва : ФГБОУ ВО «РЭУ им. Г. В. Плеханова», 2017. – 120 с.
4. Современное состояние системы управления рисками в России / К.О. Афанасьева, Е.В. Баландина – Региональная экономика : актуальные вопросы и новые тенденции : [Электрон. ресурс] сборник научных трудов V Международной научно-практической конференции (22–26 апреля 2019 года, Россия, г. Ульяновск) / отв. ред. В. А. Горобец. Электронные данные. – Ульяновск : УлГТУ, 2019. – 207 с.
5. Annual report pursuant to section 13 or 15(d) of the securities exchange act of 1934 for the fiscal year ended December 31, 2020 from XPO Logistics, Inc. (form 10-K). [Аналитический отчет] / Securities and exchange commission (Commission File Number: 001-32172), United States, 2021 / URL: https://www.sec.gov/ix?doc=/Archives/edgar/data/1166003/000116600321000023/xpo-20201231.htm#i835020b80c7a409d9315b0d99e38c94a_55

ПРИЛОЖЕНИЕ

Отчет о проверке на заимствования в дневнике практики



Отчет о проверке на заимствования №1



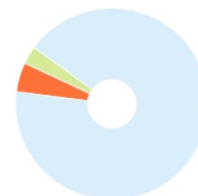
Автор: Кузовчиков Д О
Проверяющий: (dok28071914@yandex.ru / ID: 3765206)
Отчет предоставлен сервисом «Антиплагиат» - <http://users.antiplagiat.ru>

ИНФОРМАЦИЯ О ДОКУМЕНТЕ

№ документа: 30
Начало загрузки: 19.07.2021 21:20:52
Длительность загрузки: 00:01:02
Имя исходного файла: Дневник практики.docx
Название документа: Дневник практики
Языки текста документа: русский, английский
Размер текста: 1 кБ
Символов в тексте: 56775
Слов в тексте: 7013
Число предложений: 427
Method of text extraction: OCR

ИНФОРМАЦИЯ ОБ ОТЧЕТЕ

Последний готовый отчет (ред.)
Начало проверки: 19.07.2021 21:21:55
Длительность проверки: 00:01:10
Комментарии: не указано
Поиск с учетом редактирования: да
Модули поиска: ИПС Адилет, Библиография, Сводная коллекция ЭБС, Интернет Плюс, Сводная коллекция РГБ, Цитирование, Переводные заимствования (RuEn), Переводные заимствования по eLIBRARY.RU (EnRu), Переводные заимствования по eLIBRARY.RU (KkRu), Переводные заимствования по eLIBRARY.RU (KyRu), Переводные заимствования по Интернету (EnRu), Переводные заимствования по Интернету (KkRu), Переводные заимствования по Интернету (KyRu), Переводные заимствования (KkEn), Переводные заимствования (KyEn), Переводные заимствования издательства Wiley (RuEn), eLIBRARY.RU, СПС ГАРАНТ, Интернет, Медицина, Диссертации НББ, Перефразирования по eLIBRARY.RU, Перефразирования по Интернету, Патенты СССР, РФ, СНГ, СМИ России и СНГ, Шаблонные фразы, Кольцо вузов, Издательство Wiley, Переводные заимствования



ЗАИМСТВОВАНИЯ
5,35%

САМОЦИТИРОВАНИЯ
0%

ЦИТИРОВАНИЯ
3,05%

ОРИГИНАЛЬНОСТЬ
91,6%

Д.О. Кузовчиков

студент 2 курса магистратуры НИЯУ МИФИ, Москва

D.O. Kuzovchikov

2st year master's degree students, NRNU MEPhI, Moscow

Выявление рисков для организаций транспортной логистики

Identification of risks for transport logistics organizations

Аннотация

В данной статье рассмотрены актуальные риски для объектов сферы транспортной логистики Российской Федерации.

Abstract

This article discusses the current risks for objects in the sphere of transport logistics in the Russian Federation.

Ключевые слова: теория рисков, транспортная логистика, организация, COVID-19.

Keywords: risk theory, transport logistics, organization, COVID-19.

Транспортная логистика – это сфера деятельности, в зону ответственности которой входит обеспечение транспортировки заказанных товаров в определенные места в согласованное с заказчиком время с учетом наиболее оптимального пути для сокращения финансовых затрат. В Российской Федерации вся основная информация о грузоперевозках и логистике закреплена в Гражданском кодексе (главы 40-41) и ФЗ №870 от 30 июня 2003 года и во внутренних регламентах организаций. Существуют также отдельные положения, устанавливаемые специальными ведомствами, относительно, например, опасной или скоропортящейся продукции. Сама перевозка сопровождается следующей документацией:

- товарно-транспортная накладная;
- доверенность на провоз посылки;
- счет-фактура от подрядчика.

Также могут применяться и другие документы. Это зависит от выбранного типа транспорта: автомобиль, железная дорога, авиаперелеты, водный транспорт, трубопровод. При этом предоставляемые услуги организации находятся в прямой зависимости от их потенциального клиента: физические лица, юридические лица и Интернет-магазины.

В перечень важнейших правил и характеристик организации транспортной логистики входят:

- прогнозирование и планирование поставок;
- юридическая поддержка;
- расчет оплаты за оказанные услуги;
- складское хранение и упаковка товаров;
- улучшение транспорта;
- подготовка необходимых документов;
- информационная поддержка;
- таможенная и страховая помощь.

В России сложность логистических перевозок заключается в том, что нет четко определенных правил, регулирующих отдельные подразделения логистических компаний. Один и тот же сотрудник может выполнять несколько работ одновременно без необходимых знаний и опыта. Однако это не означает, что ситуация в этой сфере действительно плохая. Она развивается, но при этом отстает от зарубежных аналогов. Это связано со следующими фактами:

- экономическая ситуация в стране и на мировых рынках нестабильна;
- плохое состояние дорог;
- мало компаний по производству упаковки.

Риск – это частота (вероятность) возникновения потенциально возможного события, оказывающего негативное влияние на способность достижения целей и задач деятельности, по причине неопределенности ситуаций. Анализ возможных рисков для деятельности организации является одним из основополагающих элементов ее функционирования. В настоящее время методики управления рисками активно развиваются, создаются новые и улучшаются уже существующие инструменты для выявления и предотвращения рисков. Однако иногда можно наблюдать ситуацию, когда собственники и руководители компаний имеют ограниченное понимание о теории риска или не уделяют ей достаточного внимания при планировании работы организации. В том числе эта проблема актуальна и для сферы транспортной логистики.

Риски можно разделить на присущие отдельной организации и присущие всей отрасли, то есть оказывающие влияние на множество различных структур данной деятельности.

I. Риски компании:

А) Риски, связанные с бизнес-моделью:

- Снижение общего объема грузовых перевозок;
- Некоторые из клиентов могут оказаться не в состоянии оплатить услуги;
- Введение тарифов на импортируемые товары;
- Прекращение деятельности поставщиков транспортных услуг;
- Быстрое изменение рыночного спроса.

Б) Риски, связанные с пандемией COVID-19

Необходимо внимательно следить за воздействием пандемии COVID-19 на все аспекты бизнеса, включая то, как она повлияет на сотрудников, клиентов и деловых партнеров. Пандемия COVID-19 вызвала значительную нестабильность, неопределенность и экономические потрясения, которые негативно повлияли на бизнес-операции, результаты деятельности, денежные потоки и финансовое положение.

Произошло значительное снижение спроса на услуги, которое началось в первом квартале 2020 года [1]. Это существенно повлияло на результаты деятельности во всем мире. Многие компании понесли дополнительные расходы, чтобы удовлетворить потребности клиентов и сотрудников. По мере реализации операционных изменений в ответ на пандемию также возможны значительные дополнительные расходы. Длительный период удаленной работы может усложнить планы по обеспечению непрерывности бизнеса, привести к операционным рискам, включая, помимо прочего, риски кибербезопасности, и снизить способность управлять бизнесом.

Последствия пандемии COVID-19 могут оставаться преобладающими в течение значительного периода времени. Степень воздействия пандемии COVID-19 будет зависеть от множества развивающихся факторов и будущих событий, которые невозможно предсказать. Из-за в значительной степени беспрецедентного и развивающегося характера пандемии COVID-19 по-прежнему очень сложно предсказать степень воздействия на транспортную логистику. Кроме того, степень и темпы восстановления остаются неопределенными и могут значительно отличаться в зависимости от страны, в которой работает организация.

В) Риски, связанные со стратегией, операциями, законодательством, соблюдением нормативных требований и финансами:

- Инвестиции компании в оборудование, сервисные центры и склады не соответствуют потребительскому спросу на эти ресурсы или имеется сокращение доступности источников финансирования для этих инвестиций;
- Неспособность успешно реализовать инициативы по затратам и доходам;
- Прошлые приобретения компании, а также любые будущие, могут быть неудачными;
- Принятие неправильных решений при управлении ростом компании;

- Вопросы, связанные с правами интеллектуальной собственности, от которых зависит бизнес, могут оказать существенное неблагоприятное влияние;

- Иностранные операции компании подвержены различным операционным и финансовым рискам;

- Зависимость от колебаний обменных курсов, если значительная часть активов, обязательств и доходов номинирована в иностранной валюте;

- Неустойчивость цен на топливо;

- Экстремальные или необычные погодные условия, вызванные изменением климата или иным образом.

Г) Риски, связанные с возможным отделением логистического сегмента:

- В случае отделения финансовый и операционный профиль организации изменится, и она станет более мелкой и менее диверсифицированной.

Д) Риски, связанные с использованием технологий:

- Организация не сможет разработать, внедрить, поддерживать, обновлять, улучшать, защищать и интегрировать системы информационных технологий, включая системы любых предприятий, которые она приобретает;

- Отказ инфраструктуры информационных технологий или нарушение работы систем организации, сетей или процессов информационной безопасности.

Е) Риски, связанные с кредитоспособностью и ликвидностью:

- Значительная задолженность;

- Неспособность привлекать капитал;

- Негативное влияние изменения процентных ставок из-за кредитных линий с плавающей ставкой.

Ж) Риски, связанные с отношениями с «третьими лицами»:

- Увеличение вознаграждения водителям и трудности с их привлечением и удержанием;

- На бизнес могут серьезно повлиять трудовые споры;
- Усилия трудовых организаций по организации сотрудников в определенных местах.

3) Риски, связанные с судебными разбирательствами и нормативными актами:

- Участие в многочисленных судебных процессах;
- Увеличение количества или серьезности требований самострахования или увеличение страховых взносов;
- Риски, связанные с установленными выплатами для нынешних и бывших сотрудников;
- Изменения в правилах налогообложения;
- Нарушения законодательства.

II. Отраслевые риски:

А) Риски, связанные с рынками и конкуренцией

- Конкуренты предлагают другие услуги или имеют более широкую сеть покрытия, более развитые системы информационных технологий и большие капитальные ресурсы;
- Снижение ставок, взимаемых конкурентами для развития бизнеса, особенно в периоды замедления экономического роста;
- Грузоотправители запрашивают заявки от нескольких поставщиков транспортных услуг;
- Установление конкурентами отношений сотрудничества для повышения их способности удовлетворять потребности грузоотправителей;
- Решения текущих или потенциальных клиентов о развитии или расширении внутренних возможностей для некоторых из предоставляемых услуг от организации;
- Разработка новых технологий или бизнес-моделей, которые могут привести к отказу от посредничества в предоставлении определенных услуг.

Б) Риски, связанные с общемировыми событиями

- Напряженности между государствами;
- Выход стран из организаций или договоренностей;
- Новые социальные течения;
- Мировой кризис.

Таким образом, можно сделать вывод о большом разнообразии возможных рисков, возникающих в сфере транспортной логистики, что объясняется прежде всего большим количеством факторов риска. Нет никаких сомнений, что у каждого руководителя организации имеется потребность в систематизации возможных рисков для организации и их детальном описании. К сожалению, на отечественных предприятиях недостаточно реализуется принцип комплексности системы управления рисками [2], и тому есть несколько причин:

- владельцы не осознают важность внедрения данной системы;
- специалисты данной системы должны разбираться сразу в нескольких областях, что затрудняет их подготовку;
- создание такой системы очень затратно.

Тем не менее тенденция в нашей стране меняется, прежде всего за счет обучения специалистов данного направления высокого класса и общего подъема финансовой и экономической грамотности среди предпринимателей и населения.

Список источников:

1. Annual report pursuant to section 13 or 15(d) of the securities exchange act of 1934 for the fiscal year ended December 31, 2020 from XPO Logistics, Inc. (form 10-K). [Аналитический отчет] / Securities and exchange commission (Commission File Number: 001-32172), United States, 2021 / URL: https://www.sec.gov/ix?doc=/Archives/edgar/data/1166003/000116600321000023/xpo-20201231.htm#i835020b80c7a409d9315b0d99e38c94a_55
2. Современное состояние системы управления рисками в России / К.О. Афанасьева, Е.В. Баландина – Региональная экономика : актуальные

вопросы и новые тенденции : [Электрон. ресурс] сборник научных трудов V Международной научно-практической конференции (22–26 апреля 2019 года, Россия, г. Ульяновск) / отв. ред. В. А. Горобец. Электронные данные. – Ульяновск : УлГТУ, 2019. – 207 с.

Отчет о проверке на заимствования в материале для публикации



Отчет о проверке на заимствования №1



Автор: Кузовчиков Д О
Проверяющий: (dok28071914@yandex.ru / ID: 3765206)

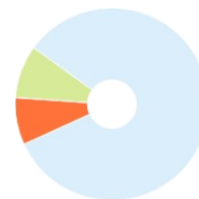
Отчет предоставлен сервисом «Антиплагиат» - <http://users.antiplagiat.ru>

ИНФОРМАЦИЯ О ДОКУМЕНТЕ

№ документа: 31
Начало загрузки: 20.07.2021 22:12:46
Длительность загрузки: 00:00:14
Имя исходного файла: Материалы для статьи.docx
Название документа: Материалы для статьи
Языки текста документа: русский, английский
Размер текста: 1 кБ
Символов в тексте: 10716
Слов в тексте: 1284
Число предложений: 66
Method of text extraction: OCR

ИНФОРМАЦИЯ ОБ ОТЧЕТЕ

Последний готовый отчет (ред.)
Начало проверки: 20.07.2021 22:13:01
Длительность проверки: 00:01:06
Комментарии: не указано
Поиск с учетом редактирования: да
Модули поиска: ИПС Адилет, Библиография, Сводная коллекция ЭБС, Интернет Плюс, Сводная коллекция РГБ, Цитирование, Переводные заимствования (RuEn), Переводные заимствования по eLIBRARY.RU (EnRu), Переводные заимствования по eLIBRARY.RU (KkRu), Переводные заимствования по eLIBRARY.RU (KyRu), Переводные заимствования по Интернету (EnRu), Переводные заимствования по Интернету (KkRu), Переводные заимствования по Интернету (KyRu), Переводные заимствования (KkEn), Переводные заимствования (KyEn), Переводные заимствования издательства Wiley (RuEn), eLIBRARY.RU, СПС ГАРАНТ, Интернет, Медицина, Диссертации НББ, Перефразирования по eLIBRARY.RU, Перефразирования по Интернету, Патенты СССР, РФ, СНГ, СМИ России и СНГ, Шаблонные фразы, Кольцо вузов, Издательство Wiley, Переводные заимствования



ЗАИМСТВОВАНИЯ
7,63%

САМОЦИТИРОВАНИЯ
0%

ЦИТИРОВАНИЯ
8,54%

ОРИГИНАЛЬНОСТЬ
83,83%